



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ROMANA PŘICHYSTALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. DAVID SCHÜLLER, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Přichystalová Romana

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Spokojenost zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Customer Satisfaction and Proposals for its Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-527-6.

NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a P. HALFAROVÁ. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473528-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. David Schüller, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami Wellness hotelu Ohrada. Práce dále obsahuje sestavení dotazníku a jeho následnou implementaci v hotelu. Teoretická část bakalářské práce vysvětluje základní pojmy a techniky jednotlivých marketingových analýz. Ve výsledku práce, na základě zodpovězených a zpracovaných dotazníků, je řešena problematika nespokojenosti zákazníků a doporučena řešení vedoucí ke zvýšení celkové úrovně společnosti.

Abstract

The object of the bachelor's work is the issues of marketing research focused on customers satisfaction of Wellnes Ohrada. The bachelor's thesis deals with a questionnaire and with its implementation in the hotel. The theoretical part of the bachelor's work contains basic terms and marketing's analysis techniques. The practical part of the work presents issues of customers' dissatisfaction based on analysis of questionnaires. At the end of the work, important information is evaluated and set of proposals for customer satisfaction improvement is suggested.

Klíčová slova

Spokojenost zákazníků, marketingový výzkum, dotazník, konkurence, SWOT analýza

Key words

Customer satisfaction, marketing research, questionnaire, competition, SWOT analysis

Bibliografická citace

PŘICHYSTALOVÁ, R. *Spokojenost zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 69 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. David Schüller, Ph. D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2015

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu panu Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za cenné rady, zkušenosti a odborný dohled při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat především panu Karlu Kambovi, řediteli Wellness hotelu Ohrada a paní Mgr. Ditě Baláčové, manažerce a provozní společnosti, za ochotu a poskytnutí potřebných informací a osobních poznatků týkajících se provozu daného hotelu, které byly velkým přínosem pro vypracování mé bakalářské práce. V neposlední řadě také děkuji za poskytnutý prostor pro dotazování.

Obsah

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 10 |
| VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE..... | 11 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 12 |
| 1.1 Marketing..... | 12 |
| 1.2 Marketing služeb | 13 |
| 1.3 Postavení služeb k marketingu | 15 |
| 1.3.1 Historie | 15 |
| 1.3.2 Podstata | 15 |
| 1.3.3 Vlastnosti..... | 16 |
| 1.3.4 Klasifikace služeb | 17 |
| 1.3.5 Hodnocení služeb | 18 |
| 1.4 Marketingové a podnikatelské prostředí podniku – Typologie trhů..... | 18 |
| 1.4.1 Trh zákaznický (B2C) | 18 |
| 1.4.2 Trh průmyslový (B2B) | 19 |
| 1.4.3 Trh smíšený | 19 |
| 1.5 Spokojenost zákazníka | 19 |
| 1.5.1 Definice | 19 |
| 1.5.2 Zákazník | 19 |
| 1.6 Metody měření spokojenosti zákazníka | 20 |
| 1.7 Spokojenost zákazníků a model Kano | 22 |
| 1.8 Důležitost faktorů | 23 |
| 1.9 Marketingový výzkum..... | 24 |
| 1.9.1 Dotazník a jeho formy | 24 |
| 1.10 Informace..... | 26 |
| 1.10.1 Sekundární údaje | 27 |
| 1.10.2 Primární údaje | 28 |
| 1.11 Metody marketingového výzkumu | 29 |
| 1.11.1 Pozorování..... | 29 |
| 1.11.2 Dotazování | 30 |
| 1.11.3 Experiment | 32 |
| 1.12 Marketingová situační analýza | 32 |
| 1.13 Analýza vnějšího prostředí firmy | 33 |
| 1.13.1 Makroprostředí | 33 |

| | | |
|--------|--|----|
| 1.13.2 | Mikroprostředí..... | 33 |
| 1.14 | Cenová strategie | 35 |
| 1.14.1 | Psychologie tvorby cen | 35 |
| 1.15 | Interpretace výsledků..... | 36 |
| 1.16 | Trojimperativ projektu..... | 37 |
| 2 | ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE..... | 38 |
| 2.1 | Wellness hotel Ohrada..... | 38 |
| 2.1.1 | Základní údaje | 38 |
| 2.1.2 | Předmět podnikání..... | 38 |
| 2.1.3 | Organizační struktura | 39 |
| 2.1.4 | Marketingový mix | 39 |
| 2.2 | Vnější prostředí..... | 47 |
| 2.2.1 | PEST analýza | 47 |
| 2.2.2 | Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. | 51 |
| 2.3 | SWOT analýza..... | 54 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ | 55 |
| 3.1 | Plán průzkumu | 55 |
| 3.2 | Analýza dotazníků | 56 |
| 3.3 | Výsledek výzkumu a vlastní návrhy řešení | 58 |
| 3.3.1 | Rozhodovací matice | 58 |
| 3.3.2 | Cena jídla..... | 59 |
| 3.3.3 | Cena ubytování..... | 59 |
| 3.3.4 | Cena wellness | 61 |
| | ZÁVĚR..... | 64 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 65 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 67 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 69 |

ÚVOD

Mít spokojené a věrné zákazníky je v současnosti v oblasti služeb velmi podstatné pravidlo, kterým se musí řídit každý podnikatelský subjekt, pokud chce uspět v boji s konkurencí. Poskytovatelé služeb častěji vyvíjejí nové a ohromující služby a zážitky z nich plynoucí. Dále využívají různé cesty propagace jako veletrhy a výstavy nebo komunikují se zákazníky prostřednictvím audiovizuálního díla. Spokojený a věrný klient opakuje své nákupy, nevnímá posuny cen služeb či výrobků a v neposlední řadě rozšiřuje kladné zkušenosti o společnosti prostřednictvím tisku, internetu nebo ve formě doporučení svým známým. Daná situace zprostředkovateli nabízí důvěrnou reklamu za minimální náklady.

Wellness hotel Ohrada vznikl roku 2004 zapsáním do obchodního rejstříku. Svým stávajícím i potencionálním klientům nabízí místo pro rodinnou dovolenou, relaxační víkend či vhodné prostředí pro společenské události.

Oproti silné konkurenci se hotel odlišil unikátním chovem skotu „highland cattle“ a jeho následným zpracováním v podobě steaků pro náročné zákazníky. Dále vybudoval minipivovar, který používá pro výrobu vlastních alkoholických i nealkoholických nápojů a do kterého mají návštěvníci přístup v rámci prohlídky hotelu.

V současnosti se počet konkurentů stále zvyšuje a pro Wellness hotel je velmi obtížné se na trhu služeb udržet.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Bakalářská práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami Wellness hotelu Ohrada.

Cílem bakalářské práce je na základě provedených marketingových analýz a zpracování získaných dat z vlastního průzkumu navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků hotelu.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Dle teoretické části se odvíjely další oblasti práce.

Metody

Na základě nastudovaného teoretického rámce, jež obsahuje detailně rozebranou tvorbu dotazníků, jejich vyhodnocování a teorii související s danou problematikou, byla zpracována analytická část práce. Část obsahuje základní popis hotelu, vypracovaný marketingový mix, PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Sestavený dotazník formou focus group zaznamenal jednotlivé faktory ovlivňující zákazníky. Z hlediska důležitosti jednotlivých faktorů byly odpovědi zpracovány dle přístupu statistické důležitosti. Ta využívá škálu hodnocení od 1 do 10. Čím nižší bod, tím pozitivnější hodnocení.

V závěru práce je navrženo řešení, které by mělo přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků daného podnikatelského subjektu.

Limity

Mezi limity bakalářské práce patří časové hledisko. Dotazníky mohly být vyplňovány pouze v době hlavní sezóny hotelu, jedná se tedy o letní měsíce. Dalším omezením byly finanční prostředky a geografické hledisko. V práci jsou srovnávány pouze data z oblasti Jihomoravského kraje.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Marketing

Pojem marketing představuje proces, který je zaměřený na uspokojování potřeb zákazníků. Marketingovým výzkumem jsme schopni zjistit určité potřeby a přání našich zákazníků. Přesněji pomocí metod a nástrojů marketingového výzkumu. Zjištěné skutečnosti jsou využívány ve firmách, státních institucích a v dalších podobných organizacích, které provádí taková opatření, aby jejich marketingový cíl odpovídal takovým výrobkům či službám mající co nejvyšší přidanou hodnotu. Tyto výrobky a služby by měly být nabízeny zákazníkům ve správný čas a na správném místě, za ideální cenu. (Kotler a kol., 2007)

Většina definic marketingu udává jeho charakteristiku jako proces, zaměřující se na zákazníka a který se prolíná všemi činnostmi v dané organizaci. Za tyto činnosti považujeme proces od zajištění zdrojů, až po prodej a zajištění prodejního servisu. (Kotler a kol., 2007)

Definice marketingu

V roce 2007 byl americkou marketingovou asociací **marketing** definován jako: "Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek." (American Marketing Association, ©2014)

Philip Kotler o **marketingu** tvrdí, že se jedná o: "Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot." (Kotler a kol., 2007)

Jeden z českých autorů, Jaroslav Světlík, chápe definici **marketingu** takto: "Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace." (Světlík, 2005)

1.2 Marketing služeb

Marketingový mix – 7P

Obecné složení marketingového mixu výrobku se skládá ze 4P, v oblasti služeb je však vhodnější použít 7P, která obsahují:

- People (lidé),
- Process (procesy),
- Physical evidence (fyzický vzhled),
- Product (produkt),
- Price (cena),
- Place (distribuce),
- Promotion (propagace). (Jirásková, 2014)

Produkt

Definován jako soubor hmotných a nehmotných prvků, uspokojující funkční, sociální a psychologické potřeby zákazníků. V oblasti služeb je produkt vnímán jako doplňující služba, která uspokojuje hmotné a nehmotné služby. (Jirásková, 2014)

Cena

Cenová politika ve službách je z velké části ovlivněna náklady, zvláště pak personálními, dále konkurenční nabídkou, slevami a podporou prodeje. Cena závisí také na četnosti poskytování:

- Opakovaně,
- Na zakázku,
- Umění. (Jirásková, 2014)

Distribuce

Distribuce závisí na lokalizaci daného výrobce (poskytovatele služby). Jedná se o co nejoptimálnější přístup služby k zákazníkovi. (Jirásková, 2014)

Komunikace

U služeb jako u výrobků podniky využívají komunikační mix.

- Reklama,
- Podpora prodeje,
- Osobní prodej,
- Public relation,
- Přímý marketing,
- Internetová komunikace,
- **Marketing událostí** – zahrnuje zprostředkování zážitků, jejich plánování a organizaci,
- **Guerilla marketing** – jde o zrealizování něčeho neočekávaného. Mezi taktiky patří úder na nečekaném místě, který je přesně zaměřený na určené cíle a následné stáhnutí zpět. (Jirásková, 2014)

Materiální prostředí

Jedná se o budovu společnosti, letáky obsahující náplň služby, nebo uniformy zaměstnanců. (Jirásková, 2014)

Lidé

Pracovníci organizace musí být kvalitně proškoleni z důvodů neustálého kontaktu se zákazníkem. (Jirásková, 2014)

Procesy

Úkolem je zkrácení čekání v jednotlivých fázích procesu, zjednodušení cest, atd. V dnešní době zákazníci očekávají určité výhody, slevy a faktory, které jim zpříjemní dobu čekání (Jirásková, 2014)

1.3 Postavení služeb k marketingu

1.3.1 Historie

Ve druhé polovině dvacátého století se v závislosti na rozvoj sektoru služeb začíná uplatňovat marketing služeb. Marketing služeb je procesem neustálého uspokojování a sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu, s požadavky zákazníků, jejich předvídáním a porozuměním.

Vývoj sféry služeb značně poznamenala druhá světová válka. Poptávka po službách roste, na čemž se podílí změny v životním stylu společnosti a služby se stávají dominantní oblastí v ekonomikách mnoha zemí. (Boučková a kol., 2003)

1.3.2 Podstata

Služby se vnímají jako soubor aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Protože služby nevyžadují přítomnost hmotných výrobků, nedochází k převodům hmotného vlastnictví.

Mezi základní úlohu služeb řadíme uspokojení potřeb zákazníků, ale protože existuje obrovské množství druhů služeb, všechny nemusejí odpovídat danému vymezení. Mezi nejvýraznější rozdíly patří užitky vytvořené službami a užitky vytvořené hmotnými výrobky. Dalším rozdílem může být marketingová realizace výrobků a realizace dané služby. (Boučková a kol., 2003)

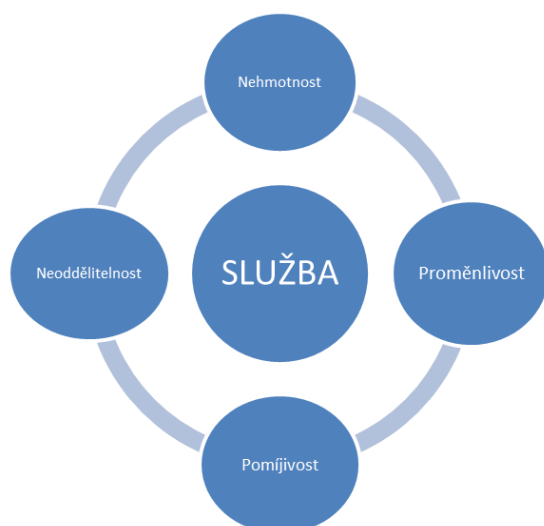
1.3.3 Vlastnosti

Základní charakteristikou služeb jsou 4 N – nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost. K uvedeným pojmům můžeme ještě přiřadit pátý pojem – neexistence vlastnických vztahů. (Boučková a kol., 2003)

Zákazník při svém nákupu služby dostává pouze přístup k ní, nebo možnost ji využít. Vlastnictví se pak vrací k poskytovateli služby, určité firmě (pronajímání aut, hotelové pokoje apod.) (Boučková a kol., 2003)

Pohled zákazníků na poskytované služby velmi ovlivní právě **vlastnosti** daných **služeb**, které mohou být poskytovány soukromými subjekty, státem, ale i neziskovou organizací. Jsou známy 4 nejzákladnější vlastnosti – **nehmotnost, proměnlivost, neoddělitelnost a pomíjivost**.

- **Nehmotnost** – u služeb je nemožné poskytovat jejich vzorky nebo je vystavovat. Zákazníci při posuzování služeb nemohou použít své smysly jako čich, hmat nebo chuť.
- **Proměnlivost** – zážitek z určité služby může být pokažen personálem nebo jinými zákazníky a investice do pokažené služby se již zpátky nevrátí. Investice jsou zvláště časové nebo peněžní.
- **Neoddělitelnost** – poskytovatel služby se stává její součástí a zákazník posuzuje její kvalitu vnějšími i vnitřními faktory.
- **Pomíjivost** – protože služby nelze skladovat ani vyrábět do zásoby, jsou vytvářeny a spotřebovány zároveň. Pokud se naskytne případ nevyužití služby, zanikne. (Kozel a kol., 2006)



Obr. 1: Kontinuum čtyř vlastností služeb

Zdroj: KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 239.

1.3.4 Klasifikace služeb

K využívání služeb je pro poskytovatele velmi užitečné zabývat se **systematizací služeb**. (Boučková a kol., 2003)

Tab. 1: Systematizace služeb

Zdroj: BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2003. s. 307.

| Kriteriální hlediska | Důsledky |
|--|--|
| Způsob poskytování | Poskytují je lidé nebo stroje a zařízení |
| Vlastnické vztahy | Organizace soukromé nebo veřejné |
| Cíle poskytovatele | Organizace ziskové nebo neziskové |
| Typ trhu | Trhy průmyslové – podnikatelské potřeby zákazníků Trhy spotřebitelské – konečné potřeby zákazníků |
| Oblast ekonomiky | Maloobchod, velkoobchod, doprava, bankovníctví, apod. |
| Stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi | Standardní služby, služby „šité na míru“ |
| Kontakt se zákazníkem | Vysoká úroveň – kadeřník, lékař apod. Nízká úroveň – prádelny, poštovní služby |
| Způsob dodání služby | Zákazník přichází k dodavateli Dodavatel navštíví zákazníka |
| Vztah se zákazníkem | Služby pro anonymní zákazníky Služby pro konkrétního zákazníka (personifikovaný vztah) |

Marketing služeb nejvíce zajímají **dvě klasifikační hlediska:**

Tab. 2: Klasifikační hlediska služeb

Zdroj: Vlastní zpracování podle BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2003. s. 306.

| Služby závislé na strojích a zařízeních |
|---|
| poskytované pomocí plně automatizovaných zařízení, poskytované pomocí relativně neodborných operátorů, poskytované pomocí vysoce profesionálních operátorů, |
| Služby závislé na lidech (na poskytovateli a jeho zaměstnancích) |
| poskytované nekvalifikovanou pracovní silou, poskytované kvalifikovanou pracovní silou, poskytované odborníky vysokých kvalit (vysokými profesionály). |

1.3.5 Hodnocení služeb

Marketing musí ovlivňovat tři základní faktory, které působí na uspokojení zákazníků:

1. **První setkání se službou** – první dojem má velký vliv na následné ohodnocení dané služby. První momenty při realizaci služby si zákazník uchová v podvědomí a jejich změna je pak velmi obtížná.
2. **Faktický proces poskytování služby** – při pozitivním prvním dojmu a kvalitním průběhu procesu služby (profesionální a ochotný personál) má uspokojení zákazníka vysokou pravděpodobnost.
3. **Finální vnímání poskytované služby** – pokud se závěr realizace služby zdaří, tento moment může kladně ovlivnit celkové hodnocení zákazníka. Jedná se o případy, kdy měl zákazník pochybnosti o dané službě. (Boučková a kol., 2003)

1.4 Marketingové a podnikatelské prostředí podniku – Typologie trhů

1.4.1 Trh zákaznický (B2C)

Tento trh je tvořen jednotlivci nebo domácnostmi, kteří kupují zboží a služby pro osobní spotřebu. Produkce a distribuce těchto zboží nebo služeb slouží pro krátkodobou i dlouhodobou spotřebu.

1.4.2 Trh průmyslový (B2B)

Na trhu se střetávají podniky, které nakupují zboží a služby pro další využití. Jedná se o dodavatelsko-odběratelské vztahy.

1.4.3 Trh smíšený

Daný trh charakterizuje vztah výrobce – velkoobchod – podnik – konečný spotřebitel. (Kašík a kol., 2012)

1.5 Spokojenost zákazníka

1.5.1 Definice

Spokojenost zákazníka můžeme definovat různými pojmy. Některými z nich mohou být definice:

- spokojenost je výsledek nabízených produktů shodujících se se specifikacemi. *(Specifikace produktů jsou nejčastěji odvozovány od různých standardů)*
- míra spokojenosti je vyjádřena rozsahem reklamací a stížností zákazníků. Nejuznávanější definici opět udává Norma ČSN ISO 9000, která říká, že spokojenost zákazníka je úzce spojena s jeho pocity.
- Spokojenost je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků. (Nenadál a kol., 2004)

1.5.2 Zákazník

Na otázku **kdo je zákazníkem** by si měly organizace umět vždy odpovědět. Jejich nejdůležitějším úkolem je zaměřování se na naplnění potřeb a cílů zákazníků a také na uspokojení jejich požadavků.

Norma ČSN ISO 9000 označuje zákazníka jako osobu nebo organizaci přijímající produkt. Pod tento pojem zařazujeme celou škálu interních i externích zákazníků. (Nenadál a kol., 2004)

1.6 Metody měření spokojenosti zákazníka

Měření spokojenosti zákazníků je při naplňování principu „zpětné vazby“ tím nejdůležitějším kritériem. Tento princip patří k nejzákladnějším principům efektivního systému managementu. Informační kanály umožňují komunikaci se zákazníkem a poskytují informace o očekávaných potřebách zákazníků, a jak tyto potřeby organizace uspokojuje. (Nenadál a kol., 2004)

Správné stanovení **znaků spokojenosti** je jedním z nejdůležitějších kroků při měření spokojenosti všech skupin zákazníků. Řada manažerů určí pouze povrchové znaky spokojenosti.

Toto určení nezabírá ani mnoho času, ale výsledek tomu poté odpovídá. Často se dotazujeme zákazníků na faktory, které pro ně nemají velký význam. Jen zřídka budou znaky spokojenosti totožné se znaky jakosti dodávaného produktu. (Nenadál a kol., 2004)

Nejprve si určíme, s jakými názory budeme pracovat. Rozlišujeme dva rozdílné přístupy, kterými jsou: **Aplikace rozvoje znaků jakosti** a **Naslouchání hlasu zákazníků**. (Nenadál a kol., 2004)

Přístupy pro definování znaků spokojenosti:

Aplikace rozvoje znaků jakosti – v daném přístupu pracujeme s názory vlastních zaměstnanců. Ti jsou vhodným způsobem motivováni k tomu, aby se vžili do rolí externích zákazníků. V návaznosti na tuto skutečnost stanovují znaky produktu, které ovlivňují jejich pocity a vnímání. Přístup volíme jen tehdy, kdy není možné pracovat s názory skutečných zákazníků, protože zaměstnanci se nemusí oprostit od svých vlastních, zažitých pohledů na daný produkt nebo službu. (Nenadál a kol., 2004)

Naslouchání hlasu zákazníků – tento přístup je založen na zkoumání názorů reálných externích zákazníků. Díky těmto zákazníkům se nabízí vysoká pravděpodobnost objektivního odhalení téměř všech znaků spokojenosti.

V obou přístupech pak volíme mezi metodami, lišící se zejména náročností na zdroje nebo mírou objektivity získaných výsledků. (Nenadál a kol., 2004)

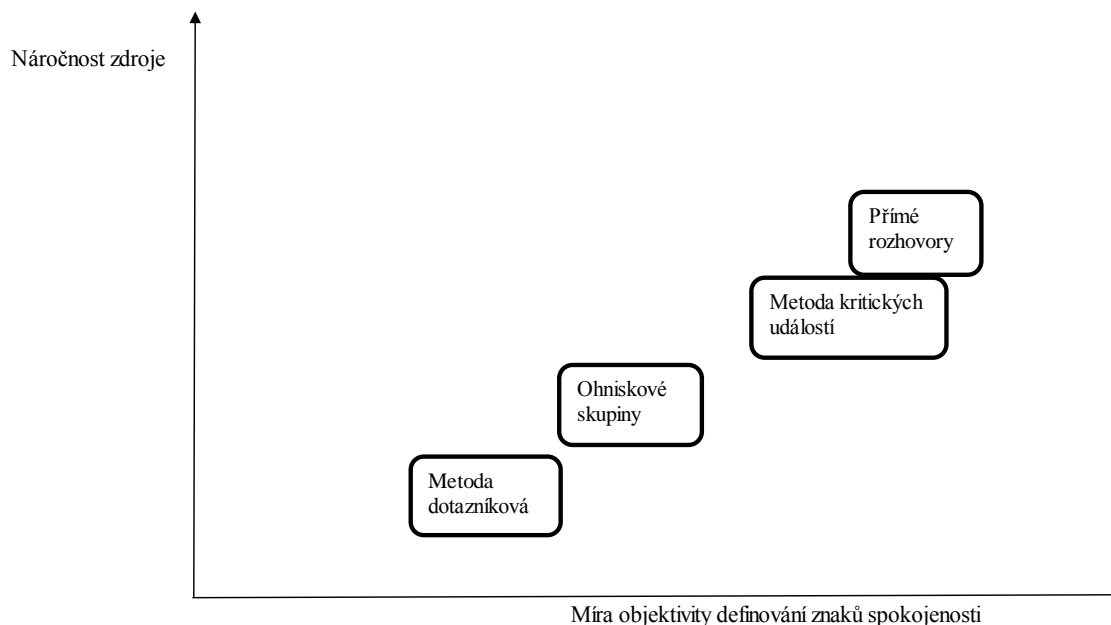
Základní charakteristiky jednotlivých metod:

Metoda dotazníková – metoda obsahuje zasílání předem vytvořených dotazníků respondentům, kteří definují znaky ovlivňující jejich vnímání. Následným zpracováním dotazníků získáme výčet znaků spokojenosti. K rozlišení jejich vah slouží další dotazníkový průzkum. Nízká náročnost na zdroje je výhodou této metody. (Nenadál a kol., 2004)

Přímé rozhovory s jednotlivci – jedná se o velmi spolehlivou metodu získávání informací o znacích spokojenosti. Názory dotazovaných zákazníků jsou zaznamenávány a poté vyhodnocovány. Doba rozhovoru by neměla překračovat 30 minut. Je to únosná doba, během které nemají zákazníci pocit, že jsou obtěžováni. Daná únosná doba je v případech dotazování jednotlivých konečných uživatelů. Pokud jsou dotazováni obchodní partneři, únosná doba se jeví jako 60 minut. (Nenadál a kol., 2004)

Diskuse v ohniskových skupinách - metoda je velmi podobná přímým rozhovorům, snad jen s rozdílem, že účastníkem není jednotlivý zákazník, ale celá skupina zákazníků. Účelově vytvořená skupina by měla obsahovat maximálně dvanáct účastníků a za využití brainstormingu se následně stanoví podstatné znaky spokojenosti. Únosná doba se určuje na maximálně 2 hodiny. Všechny názory jsou zaznamenávány a poté vyhodnocovány. (Nenadál a kol., 2004)

Metoda kritických událostí – v současnosti představuje velmi málo využívanou metodu k nalezení škály znaků spokojenosti zákazníků. Pojem **kritická událost** znázorňuje konkrétní výrok zákazníka o jeho zážitku nebo zkušenosti s daným produktem či službou. (Nenadál a kol., 2004)



Obr. 2: Porovnání objektivitě a zdrojové náročnosti metod definování znaků spokojenosti zákazníků

Zdroj: NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a P. HALFAROVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 2004. s. 22.

1.7 Spokojenost zákazníků a model Kano

Organizace musí primárně dosahovat dvou cílů. Nejdůležitějším cílem je poskytování včasných a pravdivých informací o spokojenosti či nespokojenosti zákazníků. Druhý cíl obsahuje aktuální výsledky a závěry o růstu organizace. (Hill a kol., 2007)

1. Nutné požadavky

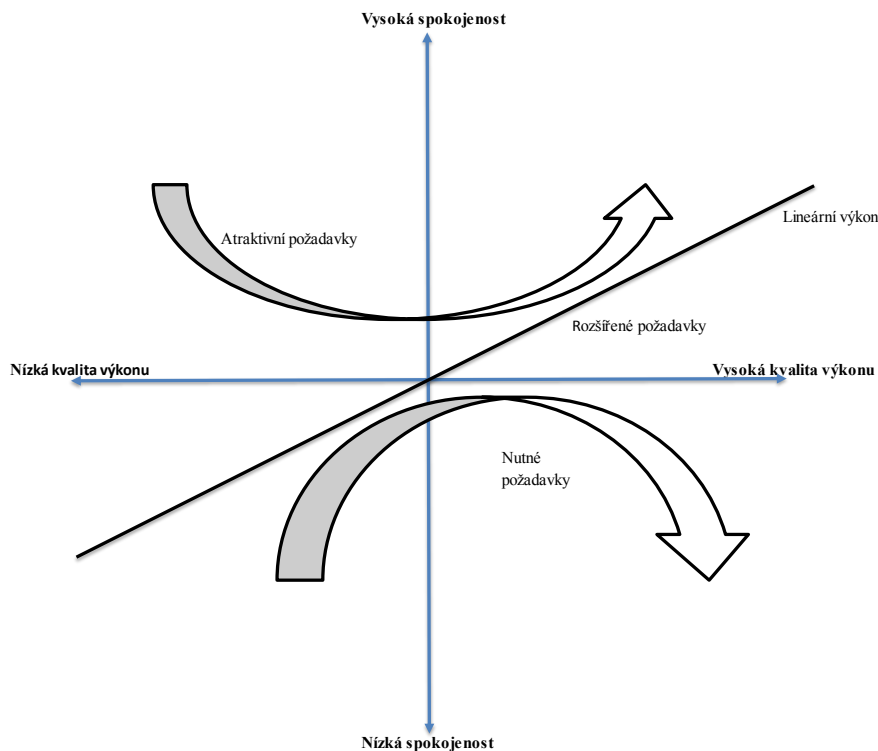
Zvyšující se činnost těchto základních požadavků má za následek pokles výsledků v rámci spokojenosti zákazníka., nicméně v případě absence nebo ochuzení těchto požadavků je zákazník vysoce nespokojen. Jedná se o kritéria produktu mající základní charakter.

2. Rozšířené požadavky

Faktor znázorňuje situaci, kde již malé zlepšení kvality nebo výkonu má za následek výrazné zvýšení spokojenosti zákazníka.

3. Atraktivní požadavky

Určité skryté potřeby zákazníků, při jejich nesplnění, nevedou k nespokojenosti pouze do doby, než je klient začne očekávat a výrobce ho bude překvapovat stále novými atraktivními faktory. (Hill a kol., 2007)



Obr. 3: Model kano

Zdroj: Vlastní zpracování podle HILL, N., G. ROCHE a R. ALLEN. *Customer satisfaction. The customer experience through the customer's eyes*. 2007. s. 299.

1.8 Důležitost faktorů

Můžeme rozlišovat dva přístupy, které rozebírají jednotlivé faktory z hlediska jejich důležitosti. Mezi přístupy patří **statistická důležitost** a **odvozená statistická důležitost**. Prvním přístupem se nejjednodušeji zjistí důležitost prostřednictvím zaznamenaných faktorů, které nejvíce ovlivnily zákazníky, a následně se sčítají dle četnosti. Pomocí Likertovy stupnice, která zahrnuje škálu od 1 do 10, klienti volí čísla dle svého mínění v hodnocení 1, pro nejvyšší důležitost a 10, pro nejnižší důležitost.

Druhý přístup zahrnuje kovarianci mezi výstupní a prognostickou proměnnou, která je dána korelací. Zaznamenané faktory se hodnotí korelací s celkovým ohodnocením

spokojenosti zákazníků. Pro úplné pochopení spokojenosti a získání efektivních dat je optimální kombinace těchto dvou přístupů. (Hill a kol., 2007)

1.9 Marketingový výzkum

1.9.1 Dotazník a jeho formy

Pro měření spokojenosti zákazníků lze v praxi uplatnit tyto **formáty dotazníků**:

- Formát check-listů,
- Formát Likertův,
- Formát verbální,
- Formát numerický. (Nenadál a kol., 2004)

Dotazníky jsou tvořeny ve formě hodnotící škály, kde je měřena spokojenost zákazníků. Mezi nejvíce používané hodnotící formy řadíme Likertovu stupnici, verbální a numerickou stupnici. Stupnice Likertova a verbální si jsou velmi podobné v tom, že obě využívají slova k popsání faktorů v zadané škále. Formát numerický tedy využívá čísla. (Hill a kol., 2002)

Formát Check-listů:

Jedná se o nejjednodušší způsob hodnocení, kdy zákazník odpovídá pouze dvěma alternativami, např. ano – ne. Výhodou z pohledu zákazníka je to, že tato forma dotazování je velmi pohodlná, ale na druhé straně poskytuje velmi hrubé a povrchní výsledky. (Nenadál a kol., 2004)

Formát Likertův:

Tento formát umožňuje vícestavové zhodnocení míry spokojenosti zákazníka. Jsou definovány hraniční body absolutně negativního a absolutně pozitivního vnímání. Mezi těmito body se nachází škála, která může obsahovat tři až deset úrovní. Charakteristikou Likertova formátu je vyjádření souhlasu, resp. nesouhlasu s daným tvrzením. (Nenadál a kol., 2004)

Likertova škála spokojenosti dotazníků je stavěna vždy v pozitivním slova smyslu. Zřídka kdy je v dotaznících použito hodnocení s výrazně negativními výrazy. (Hill a kol., 2002)

Formát verbální:

Verbální formát je odvozen od Likertova formátu. Zákazníci většinou odpovídají možnostmi „velmi spokojen“ až po „velmi nespokojen“. (Nenadál a kol., 2004)

Formát numerický:

Daný formát se v praxi považuje za uživatelsky nepřívětivější. Jeho výhodou je nejpresnější vyhodnocování dat a jejich následné zpracování. (Nenadál a kol., 2004)

Při použití širší škály je právě numerický formát nejvhodnější. Ve většině případů dotazník obsahuje 5, 7 nebo 10 bodů. Obsáhlejší škála respondentům umožňuje více rozlišovat jejich spokojenost. (Hill a kol., 2002)

Ukázky formátů dotazníků

Tab. 3: Formát check–listu

Zdroj: NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a P. HALFAROVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 2004. s. 35

| | | |
|--|----------|------------|
| Chování obsluhujícího personálu | Spokojen | Nespokojen |
|--|----------|------------|

Tab. 4: Formát likertův

Zdroj: NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a P. HALFAROVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 2004. s. 35

| | | | | | |
|--|---------|---------------|-----------|-----------|--|
| Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné | | | | | |
| Silný | Slabý | Ani souhlas, | Slabý | Silný | |
| souhlas | souhlas | ani nesouhlas | nesouhlas | nesouhlas | |

Tab. 5: Formát verbální

Zdroj: NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a P. HALFAROVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 2004. s. 35

| |
|--|
| Chování obsluhujícího personálu |
|--|

| | | | | |
|----------------|----------|------------------------------|------------|------------------|
| Velmi spokojen | Spokojen | Ani spokojen, ani nespokojen | Nespokojen | Velmi nespokojen |
|----------------|----------|------------------------------|------------|------------------|

Tab. 6: Formát numerický

Zdroj: NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a P. HALFAROVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 2004. s. 35

| Chování obsluhující personálu | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|----------------|---|---|---|----|
| Velmi nespokojen | | | | | Velmi spokojen | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Tab. 7: Výhody a nevýhody formátů dotazníků

Zdroj: NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a P. HALFAROVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 2004. s. 36

| Typ formátu | Výhody | Nevýhody |
|-------------------|--|--|
| Check-list | jednoduchý pro respondenty | neumožňuje měření míry spokojenosti, vyjadřování míry spokojenosti je velmi hrubé, statistické zpracování dat je neobjektivní |
| Likertův | jednoduchý pro respondenty, umožňuje kvantifikovat míru spokojenosti zákazníků | může navádět pouze k pozitivnímu hodnocení, obtížné při využití telefonického sběru dat, náročné na pochopení zákazníků při větší než 5stupňové škále |
| Verbální | jednoduchý pro respondenty, umožňuje kvantifikovat míru spokojenosti zákazníků, min. možnost pochybení při odpovědích | obtížné při využití telefonického sběru dat, náročné na pochopení zákazníků při větší než 5stupňové škále, zpochybnitelné statistické zpracování dat při ordinální škále |
| Numerický | jednoduchý pro respondenty, použitelný při jakékoliv metodě sběru dat, nejpresnější při vyjadřování míry spokojenosti, objektivní statistické zpracování dat | |

1.10 Informace

Při **získávání informací** se rozhodujeme dle toho, kde se informace vyskytuje, jak vysokou má kvalitu a z jak velké části se na ni můžeme spolehnout, že dodává pravdivé a srozumitelné údaje.

Dále se zaměřujeme i na to, jaké jsou možnosti jejího získání, díváme se na cenu, objektivnost a úplnost údajů, na přesnost a konzistenci. Pokud informace splňuje výše uvedená kritéria, pak se může využít pro vhodné strategické rozhodnutí.

-Informace můžeme **rozdělit i podle určitých kritérií příp. znaků**. Nejčastěji těmito znaky bývají závislost, čas, obsah, zdroje údajů a charakter jevu. (Kozel a kol., 2006)

Hledisko zdrojů

- Sekundární – zajištěné dříve za jiným účelem (příklad – oborové katalogy, databáze)
- Primární – poprvé sesbírané pro tento konkrétní účel (příklad – marketingový výzkum). (Kozel a kol., 2006)

1.10.1 Sekundární údaje

Pokud chceme získat určité informace, vždy platí zásada, že nejdříve se zaměříme na sekundární informace. Dané informace byly již shromážděny někým jiným a pro jiný účel, ale jsou nám k dispozici. Sekundární zdroje jsou pak lehce dostupné, bývají méně nákladné a rychleji dosažitelné. (Kozel a kol., 2006)

Sekundární údaje dále dělíme na **interní** a **externí**. Podrobnější členění nalezneme v níže uvedené tabulce.

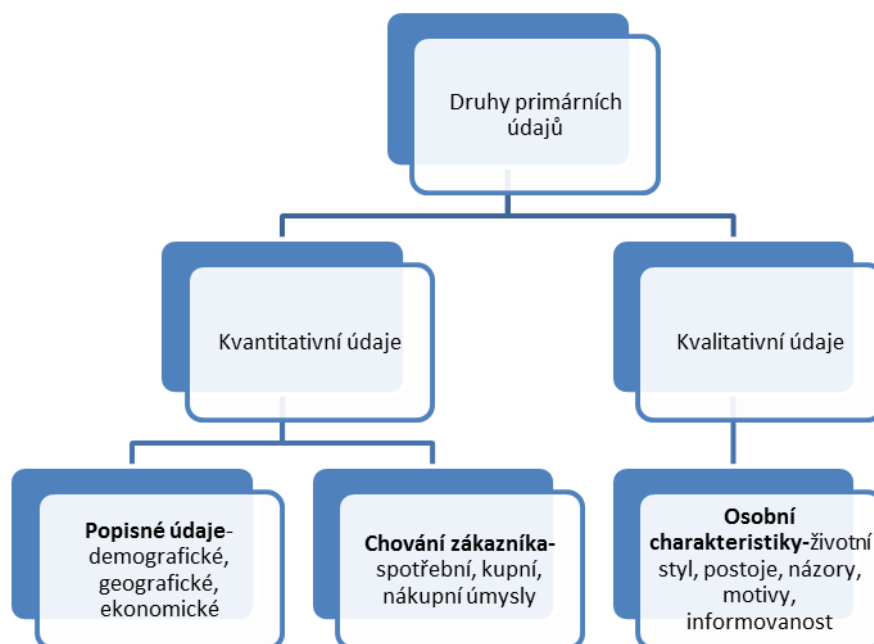
Tab. 8: Zdroje sekundárních údajů

Zdroj: KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 65.

| Zdroje sekundárních údajů | Zdroje sekundárních údajů |
|--|---|
| INTERNÍCH | EXTERNÍCH |
| Výkazy nákladů a tržeb | Podklady vládních orgánů |
| Výkazy zisků a ztrát | Nařízení státních a místních orgánů |
| Veškeré rozpočty | Veškerá legislativa |
| Finanční plány | Zprávy statistických úřadů |
| Přehledy výroby | Publikace hospodářských komor |
| Prodejní výkazy | Odborné publikace |
| Evidenční přehledy výrobků | Rozbory, analýzy, prohlášení a prognózy |
| Evidenční přehledy dle trhů | Noviny, časopisy, bulletiny |
| Evidenční přehledy dle časových období | Ostatní periodika |
| Databáze dodavatelů | Sdělovací prostředky |
| Databáze konkurentů | Prospekty a katalogy |
| Databáze prostředníků | Inzerce |
| Registrace zákazníků | Informace od konkurence |
| Korespondence se zákazníky | Informační databáze |
| Reklamace | Výzkumné zprávy |
| Zprávy z obchodních cest | Údaje marketingových agentur |
| Zprávy z konferencí, výstav a veletrhů | Informace od nezávislých hodnotitelů |
| Zprávy z předchozích výzkumů | Obchodní a živnostenský rejstřík |

1.10.2 Primární údaje

Tyto informace musí být nejprve shromážděny a zpracovány pro určitý účel. Bývají získávány prostřednictvím našeho vlastního výzkumu a slouží pro jeho potřeby. Ke shromažďování primárních údajů můžeme využít jednu ze tří metod – **pozorování, dotazování, experiment**. Kozel a kol., 2006)



Obr. 4: Primární údaje

Zdroj: KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 66.

1.11 Metody marketingového výzkumu

1.11.1 Pozorování

Metoda pozorování se nejčastěji využije tam, kde se sbírají **evidenční údaje**. Během pozorování se nepokládají pozorovaným žádné otázky a vše probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovaným a pozorovatelem.

- **Výhodou** dané metody je, že pozorování **není závislé** na ochotě spolupracovat u pozorovaného jedince. Pokud pozorovaný neví o tom, že je pozorován, nemůže své chování ani záměrně pozměňovat a díky tomuto faktu **nebude pozorování zkresleno**.
- **Nevýhodou** pozorování je **náročnost** celého procesu. Především se jedná o náročnost **shrnutí a interpretace** shromážděných údajů z pozorování.

Pozorování může být jedinou používanou možností shromáždění údajů. Ale častěji bývají spolu s pozorováním používány i jiné metody, jako například osobní dotazování. (Kozel a kol., 2006)

Typy pozorování:

Zpravidla je používáno členění na pět typů pozorování. Jedná se o pozorování **zřejmé a skryté, uměle vyvolané a přirozené, nestrukturované a strukturované, osobní nebo s pomůckami** a dalším členěním je **přímé a nepřímé** pozorování.

- **Přirozenými podmínkami** můžeme chápat jako chování lidí před výlohou nebo počet projíždějících automobilů. Je to prostředí, kde se jevy přirozeně vyskytují.
- **Uměle vyvolané podmínky** jsou skupinové rozhovory, testování nových chutí apod. Jedná se o situace, které se běžně nevyskytují.
- Odlišnost mezi **pozorováním zjevným a skrytým** spočívá v tom, že v prvním případě dotazovaní vědí, že jsou pozorováni, ve druhém případě o pozorování nevědí
- U **strukturovaného pozorování** pozorovatel přesně dodržuje postup, zaznamenávání a rozsah do předem daných archů. **Nestrukturované pozorování** je téměř plně na rozhodnutí pozorovatele. Tomu je na začátku sdělen pouze cíl výzkumu.
- **Přímé pozorování** probíhá společně s pozorovaným jevem. Může se jednat o sledování obsluhy v jedné restauraci. **Nepřímé pozorování** zaznamenává pouze výsledky určité činnosti. Tím může např. být sledování zbytků jídla na talíři.
- U **pozorování osobního** se pozorovatel spoléhá pouze na své smyslové orgány a neshromažďuje zjištěné údaje ze subjektivního pohledu.
- **Pozorování s pomůckami** znamená použití technických zařízení. (Kozel a kol., 2006)

1.11.2 Dotazování

Dotazování je zdrojem **primárních údajů**. Metoda je založena na zadávání otázek respondentům a následným získáváním odpovědí, které vedou k cíli výzkumu.

Typy dotazování se člení na **osobní, písemné, elektronické a telefonické**. Charakter a rozsah shromažďovaných informací říkají tazateli, který typ je nejvhodnější využít ve svém výzkumu. V praxi se často setkáváme s kombinací všech uvedených typů dotazování.

1. **Osobní dotazování** je považováno za nejběžnější způsob získávání určitých údajů, kde dotazování se je založeno na přímé komunikaci s respondentem – *Face to face*. Za **výhodu** se považuje právě uvedený osobní styk, který poskytuje **přímou zpětnou vazbu** tazateli. U osobního dotazování nezáleží na tom, zda dotazník vyplňuje tazatel či respondent. Záleží pouze na kontaktu mezi tazatelem a respondentem.

Nevýhodou pak může být určitá **náročnost**, která spočívá ve finančních i časových nákladech. (Kozel a kol., 2006)

Dále se rozlišují další druhy rozhovorů:

- **Strukturovaný** (standardizovaný) – dle závaznosti pokynů,
- **Polostrukturovaný** (polostandarizovaný) – část rozhovoru je v určitém pořadí,
- **Nestrukturovaný** (nestandardizovaný) – postupuje se od přesně daných postupů až k volnému rozhovoru,
- **Individuální,**
- **Skupinový** (Focus groups).

2. **Písemné dotazování** patří mezi rozšířené typy dotazování. Je založen na oboustranné komunikaci prostřednictvím **pošty**. **Výhodou** jsou relativně **nízké náklady** a respondent má větší časový limit na promyšlení svých odpovědí. **Nevýhodou** je pak velmi **nízká návratnost** dotazníků, kde se za velmi dobrou návratnost považuje 30% úspěšnost.

3. **Telefonické dotazování** je téměř stejné jako osobní dotazování. Na rozdíl od osobního dotazování zde chybí osobní kontakt. Hlavní **výhodou** dotazování je **rychlost a nižší náklady** s tímto spojené. Za **nevýhodu** se pak považuje

doporučení o **době hovoru**, která by neměla přesáhnout 10 minut. Další nevýhodou je také **riziko nepochopení** dotazu.

4. **Elektronické dotazování**, tzv. CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), závisí na e-mailech nebo webových stránkách. Je to nejmladší způsob dotazování, který je založen na existenci internetu. Za **výhodu** se považuje **minimální** finanční i časová **náročnost** a také **adresnost**. Určité webové stránky si prohlízejí právě ti respondenti, které daná problematika zajímá. Jedná se také o určité **oživení** webové stránky. **Nevýhodou** je fakt, že stále ještě existuje poměrně velké množství lidí, kteří se bojí **zneužití** svých elektronických **odpovědí**. (Kozel a kol., 2006)

1.11.3 Experiment

Obsahuje **testování** v uměle vytvořených podmínkách, kde je výsledkem vyhodnocení chování a vztahů. Jsou jasně zadané parametry, podle kterých se při experimentu postupuje.

V průběhu experimentu se zavádí určitý testovací prvek – **nezávisle proměnná** (např. chuť produktu) a dále se pozoruje, jaký má tato nezávisle proměnná vliv na určitý proces (např. spokojenost). (Kozel a kol., 2006)

1.12 Marketingová situační analýza

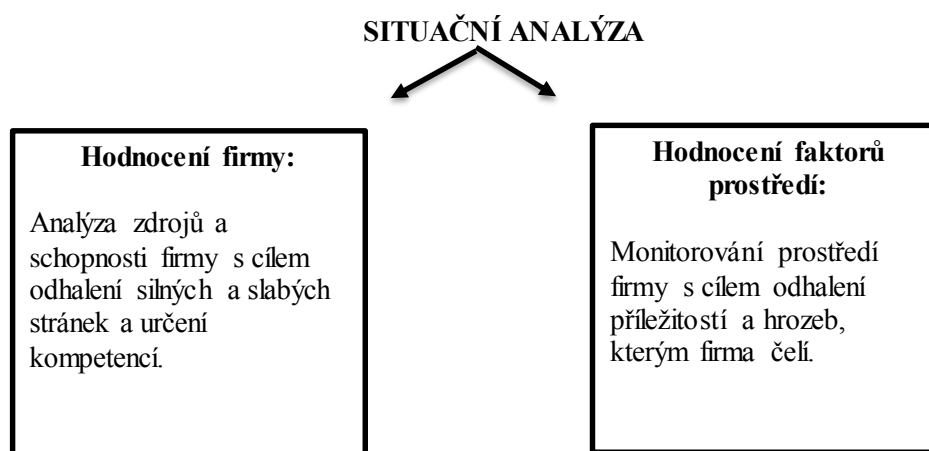
(Situation analyse) Metoda obsahuje rozebrání firemního makroprostředí a mikroprostředí, popřípadě dalších složek, které firmu určitým způsobem ovlivňují. (Jakubíková, 2005)

Použitím situační analýzy firma nalezne optimální poměr mezi jejími vhodnými příležitostmi ve vnějším okolí a mezi zdroji a schopnostmi společnosti.

Analýzu firmy lze označit jako pojem **4C**:

- Customer (zákazník),
- Country (národní specifika),
- Cost (náklady),
- Competitors (konkurence).

Zpracováním situační analýzy podnik získá informace, které jsou důležité pro návrh nových strategií nebo ke změně současných strategií. (Jakubíková, 2013)



Obr. 5: Situační analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2013. s. 95.

1.13 Analýza vnějšího prostředí firmy

Vnější prostředí se člení na makroprostředí a mikroprostředí firmy

1.13.1 Makroprostředí

Dané prostředí obsahuje vlivy demografické, politické, přírodní, legislativní, sociokulturní, ekonomické, geografické aj. Při analýze se postupuje od globálního makroprostředí směrem k lokálnímu prostředí. Z uvedených faktorů vybíráme pouze ty, které jsou pro podnik důležité

Využívá se **analýza PEST**, která zahrnuje faktory politicko-právní, politické, sociokulturní a technologické. (Jakubíková, 2013)

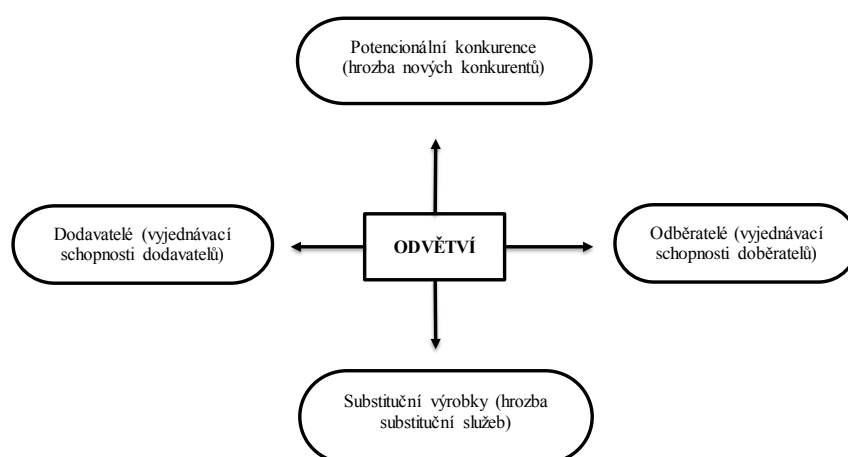
1.13.2 Mikroprostředí

Součástí mikrookolí určité firmy jsou okolnosti, vlivy a situace, které firma lehce ovlivní. Řadí se sem partneři (dodavatel, odběratel, finanční instituce, pojišťovny, distributor atd.), zákazníci, veřejnost a konkurence. Veřejnost se dále rozčleňuje na finanční a vládní

veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecná a místní veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (personál). (Jakubíková, 2013)

Porterův model pěti sil

Zachycuje konkurenční faktory, kterými jsou samotní konkurenti, odběratelé, dodavatelé, substituční zboží a potenciální noví konkurenti. (Jakubíková, 2013)



Obr. 6: Porterův model pěti sil

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2013. s. 103.

SWOT analýza

Je nástrojem pro stanovení firemní strategické situace jak vzhledem k vnitřním podmínkám, tak i k vnějším podmínkám. SWOT analýza podává informace o silných (Strength) stránkách, slabých (Weakness) stránkách a také podává informace o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

Konkurenční výhody nad ostatními firma dosáhne pouze tehdy, když bude omezovat své slabé stránky a naproti tomu podporovat své silné stránky. Snažit se využívat příležitostí z okolí a odhadovat případné hrozby.

Silné a slabé stránky vyplývají z vnitřní situace firmy a naopak **příležitosti a hrozby** se vztahují k vnějšímu prostředí, které obklopuje firmu. (Kozel a kol., 2006)

| | |
|--|--|
| Silné stránky (+): * * * | Slabé stránky (-): * * * |
| Příležitosti (+): * * * | Hrozby (-): * * * |

Obr. 7: Grafické znázornění SWOT analýzy

Zdroj: KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2006. s. 39.

1.14 Cenová strategie

Cenová strategie se odvíjí od pohledu „Cost to the customer“. Tento pohled nechápe cenu výrobků jako pouhý obnos, který utratí firemní zákazník. Náklad našich zákazníků tvoří již zmíněná cena produktu, dále pak čas, který klient obětoval pro nákup a získání informací o nejvhodnějších výrobcích na trhu. Podniky často stanovují cenu na základě klientových přání a očekávání. (Kašík a kol., 2012)

1.14.1 Psychologie tvorby cen

Při nákupním rozhodování je jeden z nejdůležitějších faktorů právě cena, kterou lze z tržního hlediska definovat jako **Cena = kvalita / hodnota**

„Zákazníci považují cenu za peněžní vyjádření hodnoty jako míry kvality či vlastností a užitků daného výrobku nebo služby ve srovnání s jinými výrobky nebo službami.“ (Nessim H. – Dodge H. R., 1997)

Při vypracování **optimální cenové strategie** se řídíme dle přehledu, který definuje určitá **pravidla** (dle Nessim H. – Dodge H. R., 1997): Pravidlo **rozsahu cen** odpovídá na otázku, zda je účelné určování ceny z hlediska rozsahu, zvláště, jednotlivě pro spotřebitele. **Znalosti spotřebitele** chápeme jako schopnost zákazníků finančně ocenit výrobky či služby a rozpoznávat rozdíly mezi jednotlivými cenovými hladinami. **Informace** se

týkají prodávajícího, který by měl umět správně oceňovat vztahy mezi cenami, hodnotami a úrovní poptávky. **Konkurenční substituty** jsou výrobky nebo služby, odpovídající dané kategorii výrobků, s kterými je možné ceny porovnávat. Poslední pravidlo **přízně** udává, zda bude zákazník dávat přednost konkurenčním výrobkům a službám z necenových důvodů. (Vysekalová a kol., 2011)

1.15 Interpretace výsledků

Interpretace výsledků analýz začíná **bodem 1.**, a to porovnání hypotéz zadaných před vlastní analýzou s hypotézami, které jsou získané prostřednictvím analytického zpracování. (Čichovský, 2011)

Získané údaje se utřídí a technicky zpracují tak, aby jejich následná forma byla vhodná pro samotnou analýzu. (Zbořil, 2003)

Bod 2. Zahrnuje problematiku, zda analýza odpovídala zadanému problému a jestli byl daný problém marketingovým výzkumem vyřešen. (Čichovský, 2011)

Bod 3. Je založen na principu „důvěřuj, ale prověřuj.“ Hypotézy jsou zkoumány z pohledu věrohodnosti a pravoplatnosti. (Čichovský, 2011)

Údaje se rozdělí do grafů a tabulek tak, aby závěry byly názorné, srozumitelné a logicky uspořádané. (Zbořil, 2003)

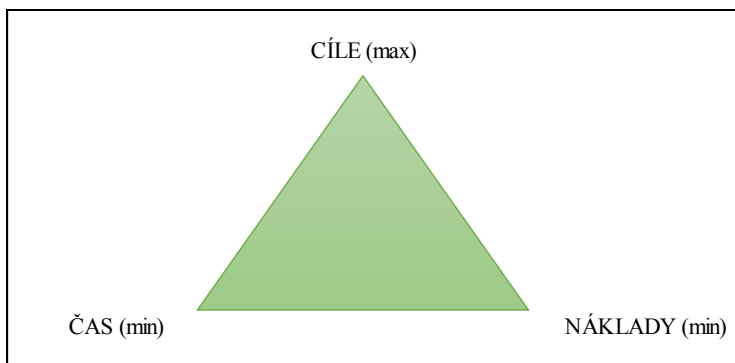
Bodem 4 se rozumí samotná interpretace výsledků, která je jasně a srozumitelně shrnuta. (Čichovský, 2011) Zahrnuje doporučení nejvhodnějšího řešení daného problému. (Zbořil, 2003)

1.16 Trojimperativ projektu

Trojimperativ, neboli trojrozměrný cíl, se využívá při popisu nejvýznamnější vztahů mezi faktory:

- Cíl projektu
- Dostupné **náklady**
- Naplánovaný **čas**

Platí zde, že náklady a čas se snažíme minimalizovat a naopak cíl projektu maximalizovat. Pro úspěšnost celého projektu je třeba jasně vymezit cíl, kterého chceme dosáhnout a jeho termín realizace. (Bendová a kol., 2012)



Obr. 8: Trojimperativ projektu

Zdroj: BENDO VÁ, K. a kol. Základy projektového řízení. 2012. s 12.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1 Wellness hotel Ohrada

2.1.1 Základní údaje

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 14. 2. 2004

Právní forma: Akciová společnost

IČO: 26917645

Sídlo: Víska 100, 679 33 Víska

Wellness hotel byl založen dne 14. 2. 2004 ve vesnici Víska, nedaleko města Boskovic. Svým stávajícím i potenciálním klientům nabízí místo pro rodinnou dovolenou, relaxační víkend nebo vhodné prostředí pro společenské události. Díky romantickému a naturálnímu okolí je tato lokalita žádaná pro uskutečňování svatebních obřadů a jiných podobných oslav. (Ohrada.cz, © 2014)

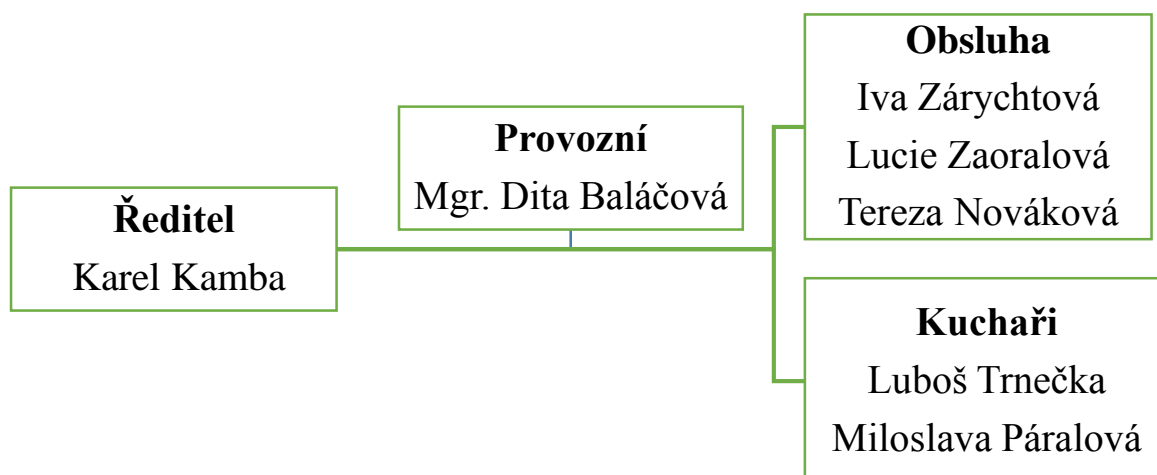
Klienti, kteří se chtějí ubytovat, mají možnost výběru ze 40 lůžek. Část pokojů je určena pro tělesně postižené, kteří zde mohou trávit ozdravné pobyty. Relaxační část wellness obsahuje léčebné koupele, zábaly, masáže, fitness, sauny, Whirlpool, atd. (Ohrada.cz, © 2014)

V oblasti hotelu se také nachází pivovar, jehož realizace proběhla koncem roku 2011. Majitel, se snahou navázat na tradice předků, vybudoval minipivovar v prostorách bývalého kravína a v současnosti zde kvalifikovaný personál vaří vlastní pivo i pivní speciály. V areálu se také chová ojedinělé plemeno skotu „highland cattle“, jehož žádané maso může klient ochutnat v místní restauraci. (Ohrada.cz, © 2014)

2.1.2 Předmět podnikání

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- hostinská činnost

2.1.3 Organizační struktura



Obr. 9: Organizační struktura
Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.4 Marketingový mix

Analýzou marketingového mixu zkoumáme jednotlivé nástroje, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace. V oblasti služeb k základním 4 P přibývají další tři faktory, a to procesy, lidé a materiální prostředí.

Produkt

V dané společnosti jsou produktem chápány nabízené služby. Při zaměření se na Wellness část hotelu, můžeme produkt vymezit na jednotlivé oblasti:

1. Pivní lázně

Pravé pivní lázně představují lázeňskou terapii, která využívá kombinaci léčebných účinků teplé minerální vody, piva, surovin pro výrobu piva, produktů vznikajících při výrobě piva a klasické i speciální masáže.

Cílem procedur je harmonizace funkcí organismu, duševní odpočinek, rekondice a relaxace. Procedury mají ozdravný účinek na pleť a vlasy, způsobují uvolnění svalů, prohřátí kloubů a podporují imunitní systém organismu. (Ohrada.cz, © 2014)

2. Relaxační centrum

Tato oblast zahrnuje několik možností relaxace. Zákazník si volí jednu z uvedených možností nebo se dané procedury mohou kombinovat do jednoho procesu.

- Whirlpool
- Parní sauna
- Infra sauna
- Bazén

Whirlpool

Vířivý bazén umožňuje masážní a relaxační koupele. Podle jednotlivých typů a velikostí, jsou vířivé vany řešeny pro polohování v leže nebo v sedě. Pomocí trysek je zajištěna hydromasáž a perličková koupel. Z hlavního ovládacího panelu lze nastavit teplotu vody, která se obvykle pohybuje kolem 35°C až 40°C. Dále se ovládá filtrační cyklus, podvodní osvětlení a další příslušenství.

Parní sauna

Horká pára působí preventivně proti oslabení organismu, nemocem, podporuje celkové zotavení těla, uvolňuje a prospívá kráse. Dýchací cesty jsou uvolňovány pomocí vlhkého a teplého vzduchu. Pozitivní účinky má také na prokrvení pokožky, na poruchy spánku, deprese a také při natažených svalech.

Infra sauna

Saunování charakterizuje ohřátí těla nad normální tělesnou teplotu a následné ochlazení, které se opakuje hned několikrát. Ochlazení se provádí prudkým snížením teploty prostřednictvím sprchy nebo chladícího bazénku. Za účinky sauny můžeme považovat uvolnění unavených svalů, zklidnění stresovaného mozku a další.

Bazén

Jedná se o klasický bazén s teplotou 28°C a rozměry 9 x 4m. Bazén je k dispozici jak pro hotelové hosty, tak i pro širokou veřejnost.

3. Kongresový sál

V další části hotelu je k dispozici kongresový sál, plně vybavený audiovizuální technikou. Tento sál je využíván jak pro školení a kongresy, tak pro firemní akce a catering.

4. Ubytování

V hotelu jsou k dispozici dvou, tří a čtyřlůžkové pokoje. Vybavení zahrnuje sociální zařízení, přístup k wi-fi a televizorům. V dolní části hotelu jsou pokoje s bezbariérovým přístupem.

Cena

Společnost nabízí svým zákazníkům možnost využití slevových balíčků, které jsou uvedené v ceníku. Další možností je balíček šitý na míru zákaznickým potřebám a finančním prostředkům. Tento balíček je možné sestavit po domluvě s vedením hotelu. V následujících tabulkách jsou názorně uvedeny ceny pívních lázní, relaxačního centra, pronájmu sálu a ubytování.

Tab. 9: Ceník pívní lázně
Zdroj: Vlastní zpracování

| Pívní lázně | | |
|--|--|---|
| Balíček A (1 osoba) | Balíček B (2 osoby) | Balíček C (3 osoby) |
| Uvítací drink Koupel v pívní lázni - 20 minut Parafínový /rašelinový zábal - 30 minut Neomezená konzumace piva Zapůjčení osušky Jednorázová obuv zdarma | Uvítací drink Koupel v pívní lázni - 20 minut Parafínový /rašelinový zábal - 30 minut Neomezená konzumace piva Zapůjčení osušky Jednorázová obuv zdarma Romantická tříchodová večeře | Uvítací drink Koupel v pívní lázni - 20 minut Parafínový /rašelinový zábal - 30 minut Konzumace piva Zapůjčení osušky Obuv zdarma Tříchodová večeře Ubytování se s nídání na 1 noc |
| 1 199,-/osoba | 3 199,-/osoba | 4 379,-/osoba |

Tab. 10: Ceník relaxačního centra
Zdroj: Vlastní zpracování

| Relaxační centrum | | | |
|-------------------------------|------------|----------------------------|-----------|
| Whirlpool | 20 minut | 1 až 2 osoby | 300,-Kč |
| | | Každá další osoba příplácí | 80,-Kč |
| | | Pernamentka - 10 vstupů | 2 500,-Kč |
| Parní sauna | 1 hodina | 2 až 4 osoby | 400,-Kč |
| | | Pernamentka - 10 vstupů | 3 500,-Kč |
| Infra sauna | 1 hodina | 2 až 4 osoby | 400,-Kč |
| | | Pernamentka - 10 vstupů | 3 500,-Kč |
| Sauna, parní lázeň, whirlpool | 1,5 hodiny | do 6 osob | 900,-Kč |
| | | Každá další osoba příplácí | 100,-Kč |
| | | Pernamentka - 5 vstupů | 4 000,-Kč |
| Bazén | 1 hodina | Pro neubytované | 300,-Kč |
| | 1 hodina | Pro ubytované | zdarma |

Tab. 11: Pronájem kongresového sálu
Zdroj: Vlastní zpracování

| Časové omezení | Cena |
|----------------|------------|
| 1 hodina | 1 500,- Kč |
| 4 hodiny | 4 000,- Kč |
| Celý den | 6 000,- Kč |

Tab. 12: Ceník ubytování se snídaní
Zdroj: Vlastní zpracování

| Pokoje | Mimosezona | Sezona |
|-----------|--------------------------|------------|
| | 1.1.-31.5. a 1.9.-21.12. | 1.6.-31.8. |
| 2lůžkové | 980,-Kč | 1 180,-Kč |
| 3lůžkové | 1 440,-Kč | 1 680,-Kč |
| 4lůžkové | 1 840,-Kč | 2 080,-Kč |
| 1 osoba | 580,-Kč | 650,-Kč |
| Přistýlka | 380,-Kč | 400,-Kč |

Distribuce

Mezi úkoly distribuce patří prodej produktu společně se zajištěním odpovídajících služeb pro produkt. U Wellness hotelu Ohrada nespádají distribuční cesty mezi konkurenční výhody. Protože se společnost zabývá poskytováním služeb veřejnosti, musí se potencionální zákazníci dostavit do jejího sídla, které se nenalézá na hlavní trase. Před vlastní návštěvou si zákazníci mohou prohlédnout nabídku a prostory na internetových stránkách, popřípadě zadat objednávku vybraných služeb.

Hotel sídlí ve vesnici blízko dvou větších měst, kterými jsou Boskovice a Letovice. K prostorám hotelu patří parkoviště a venkovní zahrada. Poblíž se také nachází pěší stezky, které propojují vesnici s již uvedenými městy.

Otevírací doba v zimních měsících:

Pondělí: zavřeno

Úterý: zavřeno

Středa: zavřeno

Čtvrtek: **11:30 – 21:00**

Pátek: **11:30 – 23:00**

Sobota: **11:00 – 23:00**

Neděle: **11:00 – 21:00**

Marketingová komunikace

Cílem marketingové komunikace je oslovení zákazníků a působení na okolí společnosti a zaměstnance. U Wellness hotelu je využíván komunikační mix tvořený reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem a public relations.

Příklady **reklam**, které společnost využívá prezentuje prostřednictvím:

- Billboardy
- Rozhovory v časopisech
- Krajské zpravodaje
- Kino Boskovice
- Rádio Kiss Hady
- Vlastní tištěné brožury

Mezi faktory **public relations**, které firma využívá, patří působení na veletrzích GO-REGIONTOUR a SALIMA.

GO-REGIONTOUR

Jedná se o největší prezentaci průmyslu cestovního ruchu se zaměřením na regiony ve střední Evropě. Veletrh **REGIONTOUR** je projekt, určený na podporu domácího cestovního ruchu a incomingu v České republice. Účastní se jej klíčové subjekty a osoby s rozhodovacími pravomocemi v cestovním ruchu ČR a jednotlivých regionů. **Veletrh GO** se zaměřuje na výjezdovou turistiku. Vedle tuzemských cestovních kanceláří a agentur se jej účastní poskytovatelé služeb cestovního ruchu v oblíbených zahraničních destinacích a zahraniční turistické centrály. (Veletrhy Brno, a. s., © 2011-2014)

- **GO - 25. mezinárodní veletrh průmyslu cestovního ruchu**

Z vybraných oblastí jsou pro naši společnost relevantní obory jako například:

Tab. 13: Relevantní obory Go veletrhu

Zdroj: Vlastní zpracování podle *GO – REGIONTOUR*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupný z: <https://www.bvv.cz/go-regiontour/>

| GO - mezinárodní veletrh průmyslu cestovního ruchu |
|--|
| Obory |
| Turistické destinace |
| Ubytovací a stravovací služby |
| Turistika, aktivní trávení volného času, zájmový a speciální cestovní ruch |
| Propagace v cestovním ruchu |
| Ostatní služby v cestovním ruchu |
| RegFoodFest |

- **REGIONTOUR - 24. mezinárodní veletrh turistických možností v regionech**

Tab. 14: Relevantní obory REGIONTOUR veletrhu

Zdroj: Vlastní zpracování podle *GO – REGIONTOUR*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-20].

Dostupný z: <https://www.bvv.cz/go-regiontour/>

| REGIONTOUR - mezinárodní veletrh turistických možností v regionech | |
|---|--|
| Obory | |
| Kraje a regiony České republiky, regionální instituce | |
| Atraktivní přírodní oblasti a lokality | |
| Lázně | |
| Oblasti vhodné pro turistiku a sport | |
| Kultura, zábava | |

- **SALIMA**

Komplex mezinárodních potravinářských veletrhů SALIMA - MBK - INTECO podává přehled o zpracovatelském průmyslu v zemích střední a východní Evropy. V rámci souboru těchto veletrhů se prezentují přední výrobci a dodavatelé potravin a technologií pro potravinářské obory, mlynářství, pekařství, cukrářství, vinařství a zařízení pro obchod, hotely a veřejné stravování z celého světa. (Veletrhy Brno, a. s., © 2011-2014)

V současné situaci se vedení společnosti rozhoduje o využití **osobního prodeje**, jehož prostřednictvím by byla nabídka společnosti prezentována potencionálním klientům. Účastníci ze strany hotelu by měli být speciálně vyškoleni v analýze zákazníka a ostatních dovednostech.

Podpora prodeje se u společnosti vyznačuje slevovými balíčky a speciálními akcemi zaměřené na určité období roku. Například jsou nabízeny Valentýnské akce, husí speciality, oslavy Nového roku nebo dožínky.

Materiální prostředí

Nekuřácká restaurace nabízí možnost celodenního stravování a venkovní zahrádka umožňuje posezení v teplejších dnech roku. Kapacita restaurace je 50 míst. Pro soukromé účely je k dispozici oddělený malý salonek s kapacitou až 20ti míst nebo velký salonek až pro 80 lidí. Veškerá úprava a interiér je orientován do naturálního, venkovského stylu. Relaxační centrum je upraveno do modernějšího stylu s využitím teplejších barev. Každý z jednotlivých wellness programů má své vyhrazené místo a zákazníkům je k dispozici minibar, toalety a čisté ručníky.

Tab. 15: Prostory společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

| Prostory | Kapacita |
|--------------------------------|----------|
| Restaurace + venkovní zahrádka | 50 míst |
| Kongresový sál | 80 míst |
| Svatení salonek | 80 míst |
| Soukromý salonek | 20 míst |
| Ubytování | 40 lůžek |
| Pivovar | |
| Wellness | |

Lidé

Personál společnosti prochází školením o bezpečnosti. V budoucnu se připravují speciální kurzy pro kuchaře, someliery a recepční. Mezi benefity patří slevy na produkty společnosti, zvýhodněné jídelní menu a poukazy do relaxačního centra. Zaměstnanci obsluhující relaxační oblast zavedou klienty do daného prostoru a seznámí je s chodem jednotlivých programů, poučí o bezpečnosti. V případě zájmu obsluhují vybranými nápoji a vždy poskytnou čisté osušky či prostěradla.

Procesy

Oblasti nabídky služeb, které společnost nabízí, můžeme rozdělit do tří kategorií, které jsou navázány na procesy:

- 1) Ubytování
- 2) Restaurace
- 3) Wellness

Ubytování:

V ubytovací oblasti se zákazníci po příjezdu nahlašují na recepci. Personál zajišťuje doprovod k vlastnímu ubytování, poučení o bezpečnosti, srozumění s programem hotelu a s ostatními službami, na které mají klienti nárok.

Restaurace:



Obr. 10: Proces v oblasti pohostinství

Zdroj: Vlastní zpracování

Wellness:

V programu pивních lázní proces začíná uvítacím drinkem a seznámením se s průběhem celé procedury. Poté následuje dvacetiminutová koupel ve vířivé vaně o teplotě cca 38°C s tajnými pивními přísadami. Dále pak třicetiminutový odpočinek na lehátku, při kterém si klient dle vlastního výběru zvolí rašelinový nebo parafinový zábal. Během celé procedury je samozřejmě neomezená konzumace piva.

U jednotlivých wellness procedur si klienti mohou určit dobu cyklu, zpříjemnit si pobyt nápoji z minibaru a relaxovat na vybraných místech, kde jsou umístěna polohovací lehátka.

2.2 Vnější prostředí

2.2.1 PEST analýza

Mezi faktory makroprostředí zahrnujeme politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. PEST analýzou získáváme důležité informace o vlivu makrookolí na daný podnik.

- **Politicko-legislativní vlivy**

Prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností se politická omezení dotýkají všech společností. Existující zákony a vyhlášky vymezují prostor pro podnikání, upravují samotné podnikání a v neposlední řadě mohou ovlivňovat rozhodování o budoucím vývoji podniků. (Sedláčková a kol., 2006)

Společnost se řídí zákony, jako jsou například:

- Zák. 262/2006 Sb. – Zákoník práce 362/2007 Sb. – ve znění Zák. 262/2006 Sb., Zák. 294/2008 Sb.
- Vyhl. 135/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch – ve znění Vyhl. 292/2006 Sb.
- Vyhl. 409/2005 Sb. O hygienických požadavcích na výrobky přicházející do přímého styku s vodou a na úpravu vody, v platném znění.
- **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory jsou ovlivňovány ekonomickým rozvojem a jsou charakterizovány současným stavem ekonomiky. Při podnikovém rozhodování vedení společnosti rozhoduje na základě vývoje makroekonomických trendů. Mezi významné indikátory makroekonomického stavu okolí patří míra ekonomického růstu a pracovní síla obyvatel. (Sedláčková a kol., 2006)

Tab. 16: Pracovní v síla v Jihomoravském kraji v letech 2011, 2012, 2013 (v tis.)
Zdroj: *Trh práce v ČR – časové řady – 1993 až 2013*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/250130-14-r_2014-103

| Časové řady | | | |
|-------------------|--------|--------|--------|
| Pracovní síla | 2011 | 2012 | 2013 |
| Jihomoravský kraj | 576,98 | 585,14 | 597,04 |
| Muži | 325,35 | 330,94 | 331,66 |
| Ženy | 251,63 | 254,19 | 265,38 |

Pracovní síla obyvatel Jihomoravského kraje má zvyšující se tendenci. Z celkového počtu pracovní síly v Jihomoravském kraji se rok 2012 zvýšil asi o 1,41% a rok 2013 se zvýšil o 2,03%.

Tab. 17: Počet zaměstnaných a průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2014
Zdroj: *Průměrná mzda v 1. až 4. čtvrtletí 2014*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-za-rok-2014>

| Kraj | Průměrný počet zaměstnanců | | | Průměrná hrubá měsíční mzda | | |
|--------------|----------------------------|--|-----|-----------------------------|--|-----|
| | tis. osob | přírůstek (úbytek) proti 1. až 4. čtvrtletí 2013 | | v Kč | přírůstek (úbytek) proti 1. až 4. čtvrtletí 2013 | |
| | | tis. osob | % | | tis. osob | % |
| Jihomoravský | 428,4 | 4,5 | 1,1 | 24 883 | 677 | 2,8 |

Průměrný evidenční počet zaměstnanců v roce 2014 dosáhl 428,4 tisíc osob. Ve srovnání s rokem 2013 můžeme mluvit o 1,1% zvýšení, což činí 4,5 tisíc osob.

Průměrná hrubá měsíční mzda byla zaznamenána ve výši 24 883 Kč a proti roku 2013 vzrostla o 677 Kč (o 2,8 %). Ve srovnání s ostatními kraji byly mzdy v Jihomoravském kraji třetí nejvyšší.

- **Sociálně-kulturní faktory**

Mezi sociálně-kulturní faktory řadíme průměrný věk, vzdělání a životní styl obyvatel. V oblasti wellness jsou nejčastějšími klienty rodiny s dětmi nebo partneři, upřednostňující privátní charakter pobytu, který hotel nabízí. V dnešní době převládá generace přihlížející ke zdravému životnímu stylu a naturálnímu chování. Protože je hotel žádanou destinací klientů z různých měst, zaměříme se na obecnější data z Jihomoravského kraje.

Následující tabulka srovnává počet obyvatel Jihomoravského kraje podle pohlaví a věku vždy k datu 31. 12. 2011, 2012, 2013.

Tab. 18: Složení obyvatelstva Jihomoravského kraje vždy k 31.12.

Zdroj: *Věkové složení a pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji – 2011 až 2013*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fc%2FFporta%2Flayout%3Fp_1_id%3D20137706%26p_v_1_s_g_id%3D0&_3_keywords=v%C4%9Bkov%C3%A9+slo%C5%BEn%C3%AD+jihomoravsk%C3%BD+kraj&_3_gro

| Rok | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Celkem | 1 166 313 | 1 168 650 | 1 170 078 |
| v tom ve věku: | | | |
| 0 | 12 389 | 12 360 | 12 403 |
| 1–4 | 52 909 | 52 540 | 51 379 |
| 5–9 | 54 200 | 56 544 | 59 756 |
| 10–14 | 48 533 | 49 016 | 49 348 |
| 15–19 | 59 605 | 55 909 | 52 240 |
| 20–24 | 73 500 | 72 661 | 71 601 |
| 25–29 | 82 365 | 80 896 | 79 935 |
| 30–34 | 96 386 | 93 261 | 90 129 |
| 35–39 | 101 119 | 104 005 | 104 068 |
| 40–44 | 78 967 | 81 575 | 86 033 |
| 45–49 | 77 633 | 78 101 | 77 145 |
| 50–54 | 72 818 | 70 654 | 71 334 |
| 55–59 | 81 677 | 80 755 | 78 690 |
| 60–64 | 79 095 | 78 632 | 78 241 |
| 65–69 | 66 643 | 70 110 | 71 644 |
| 70–74 | 45 975 | 48 562 | 51 891 |
| 75–79 | 34 989 | 34 559 | 34 815 |
| 80–84 | 27 662 | 27 776 | 27 675 |
| 85–89 | 15 022 | 15 282 | 15 682 |
| 90–94 | 4 058 | 4 764 | 5 427 |
| 95 a více | 768 | 688 | 642 |
| Muži celkem | 570 795 | 571 982 | 572 533 |
| v tom ve věku: | | | |
| 0–14 | 86 198 | 87 423 | 88 590 |
| 15–64 | 406 249 | 403 217 | 399 662 |
| 65 a více | 78 348 | 81 342 | 84 281 |
| Průměrný věk | 39,7 | 39,9 | 40,1 |
| Index stáří (65+ / 0–14) | 90,9 | 93,0 | 95,1 |
| Ženy celkem | 595 518 | 596 668 | 597 545 |
| v tom ve věku: | | | |
| 0–14 | 81 833 | 83 037 | 84 296 |
| 15–64 | 396 916 | 393 232 | 389 754 |
| 65 a více | 116 769 | 120 399 | 123 495 |
| Průměrný věk | 42,8 | 43,0 | 43,2 |
| Index stáří (65+ / 0–14) | 142,7 | 145,0 | 146,5 |

Tab. 19: Vybrané údaje o vzdělání v Jihomoravském kraji

Zdroj: *Školství v Jihomoravském kraji ve školním roce 2013/2014*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z:

| Vzdělávání | Školní rok | |
|--|------------|-----------|
| | 2012/2013 | 2013/2014 |
| Základní vzdělávání (žáci) | 87444 | 89755 |
| Vzdělávání ve středních školách (žáci) | 52638 | 49670 |
| Vzdělávání v konzervatořích (žáci) | 495 | 481 |
| Vyšší odborné vzdělávání (studenti) | 3376 | 3182 |
| Vysokoškolské studium (studenti) | 38125 | 36339 |

V Jihomoravském kraji, kde působí 2 konzervatoře, bylo ve školním roce 2013/2014 zapsáno ke studiu 481 žáků. Nově bylo do 1. ročníku přijato celkem 83 žadatelů.

Dále zde mohou studenti nastoupit do jedné z 10 vyšších odborných škol. Tuto skutečnost ve školním roce 2013/2004 využilo celkem 3 182 osob, v předchozím školním roce to bylo o 194 osob více.

Na území kraje také působí 14 vysokých škol. Z tohoto počtu je 5 veřejných škol, kde bylo zapsáno celkem 74 464 studentů a 8 soukromých vysokých škol s 3 355 studenty.

- **Technologické vlivy**

Naše společnost eviduje následující technologie:

Tab. 20: Technologie společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

| Wellness | Restaurace | Kuchyň | Ubytování |
|---|--|--|---|
| dřevěné vany bazén whirpool sauna parní sauna lehátka sociální zařízení | 150 míst bar chladnička dětský koutek krb sociální zařízení | kuchyňské spotřebiče vakuovač shocker nářezové stroje | 40 lůžek přistýlky televize úložné prostory sociální zařízení |

2.2.2 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

Model je nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí dané firmy, se schopností odvození ziskovosti a síly konkurence určitého sektoru trhu. Porterova analýza rozebírá faktory, kterými jsou:

- Konkurence uvnitř odvětví
- Potenciální konkurence
- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Substituční produkty

- **Konkurence uvnitř odvětví**

Kvůli vysoké rozmanitosti nabízených služeb a velkému množství konkurentů začínají potencionální zákazníci ztrácet přehled o nabídce wellness, ale na druhé straně si mohou vybírat z rozsáhlé škály subjektů, zaměřených na dané odvětví. Pomocí privátních internetových stránek zákazníci mohou srovnávat ceny jednotlivých subjektů a rozhodovat se dle svých potřeb. Podle Českého statistického úřadu 62,8 % občanů České republiky vyhledává místa pro dovolené a odpočinek právě na našem území. Z toho můžeme usoudit, že se obor pohostinství a relaxační aktivity se dostávají do popředí zákaznickových potřeb a budou se nadále vyvíjet.

Mezi stávající konkurenci, nabízející podobné služby a se stejným segmentem zákazníků můžeme zařadit dva objekty poblíž sídla našeho Wellness hotelu.

- Blanenský **statek Samsara**, který je zaměřený na zdravý životní styl, wellness procedury, firemní a společenské akce, ubytování.
- Boskovická **Mysteria wellness** nabízející privátní Whirlpool, masáže a sauny.

- **Potenciální konkurence**

Z hlediska investice je vstup do daného oboru náročnější a návratnost vloženého kapitálu je dlouhodobější proces. Technické vybavení se pohybuje v rozmezí statisíců až milionů korun a je potřeba zajistit účinné a důvěryhodné reklamy pro získání povědomí zákazníka o značce. I dlouhodobý zákazník může kdykoliv zvolit konkurenci. Jeho náklady na přechod jsou nulové a bude dávat přednost výhodnějším cenám. K uspokojení

zákaznickových potřeb je třeba zvolit spolehlivé dodavatele, kteří budou poskytovat včasný a kvalitní servis.

- **Vyjednávací síla zákazníků**

Při existenci substitučních produktů jsou zákazníci velmi citliví na ceny nabízených služeb a pečlivě si vybírají poskytovatele, který jim dodá stejnou kvalitu a množství za optimálnější cenu. Společnost těží na vztazích mezi konečnými spotřebiteli, kterými jsou jak fyzické osoby, tak i jiné společnosti. Tyto společnosti využívají nabídku pronájmu kongresového sálu, určeného pro školení, kde jsou zajištěny služby jako cofeebreak a catering. Dále jsou k dispozici salony využívané pro realizaci firemních večírků. Mezi věrné zákazníky patří společnosti:

- Gatema, s. r. o.,
- Letovické strojírny, s. r. o.,
- Komerční banka,
- Česká spořitelna,
- ČSOB.

Koncentrace zákazníků v okolí je mnohonásobně větší, než koncentrace podniků, které nabízejí takové služby a pronájmy kongresových sálů, proto je pro společnost jistě výhodné zaměřit se právě na obchodní vztahy B2B.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost spolupracuje s následujícími dodavateli:

- Prádelna Fisher
- Šutera
- Masocom
- Pepsi
- Vinařství Zapletal Velké Bílovice
- Pivní kosmetika Saela

- **Substituční produkty**

Spotřebitel může reagovat na změnu ceny jednoho produktu využitím jiného, který nahrazuje podobné vlastnosti a je cenově výhodnější. Protože se naše společnost zaměřuje na wellness procedury, které obsahují Whirlpool, parní lázeň, finskou saunu a pivní lázně, nalezení vhodných substitutů je pro zákazníka složitější. Spotřebitel může srovnávat různé subjekty, ale ty budou poskytovat služby se stejnými vlastnostmi. Rozdílnost služeb může spočívat ve faktoru soukromí nebo luxusu.

2.3 SWOT analýza

Konstrukce SWOT analýzy zvažuje vnitřní faktory podniku a vnější faktory podnikového okolí. V samotném schématu analýzy identifikujeme silné, slabé stránky a na druhé straně příležitosti a hrozby.

Tab. 21: SWOT analýza
Zdroj: Vlastní zpracování

| SWOT analýza | |
|---|---|
| Silné stránky (Strengths) | Slabé stránky (Weaknesses) |
| <ul style="list-style-type: none"> unikátní produkt (chov highland cattle) velké množství poskytovaných služeb přizpůsobení se požadavkům zákazníků věrní zákazníci stálí a spolehliví dodavatelé ekologické prostředí | <ul style="list-style-type: none"> nízké zastoupení a pestrost obchodů nevýhodná lokalita nedostatečná kvalifikace personálu |
| Příležitosti (Opportunities) | Hrozby (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> nové služby a programy modernizace rozšíření reklamy rozšíření segmentu zákazníků vytvoření peší / cyklo stezky rekvalifikace personálu veletrhy a výstavy zaměření se na dlouhodobé vztahy se zákazníky zkvalitňování stávajících služeb nové technologie příspěvky pro vzdělávání personálu | <ul style="list-style-type: none"> zvyšující se konkurence na trhu změna spotřebního chování zákazníka výhodnější konkurenční služby legislativní změny (ekologie, daně, atd) ztráta významných zakázek (společenské události) navyšování cen od dodavatelů ztráta kvalifikovaných zaměstnanců |

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

3.1 Plán průzkumu

Tab. 22: Časový harmonogram

Zdroj: Vlastní zpracování

| Aktivity | |
|--------------------------------|--|
| Příprava - Focus groups | Období: Květen |
| Formulace otázek | Dichotomické, škálové |
| Struktura otázek | Osobní, kvantitativní, otevřené/uzavřené |
| Vyplnění dotazníků respondenty | Období: Květen až Listopad |
| Specifikace respondentů | Muž 33%, žena 67% |
| Vyhodnocení | Období: Leden až Únor |
| Závěr | Období: Duben |

Specifikace cílové skupiny respondentů

Skupina respondentů se skládá z ubytovaných hostů, kterým byly dotazníky předloženy na hotelových pokojích a z hostů, kteří wellness navštěvují opakovaně a mají zkušenosti se službami, které provozovatel nabízí.

Zvolená metoda sběru dat

Pro sběr dat byl zvolen kvótní výběr, který je specifikován následujícími faktory:

pohlaví, věk, bydliště. Dále byla použita technika dotazníková. Jejimi výhodami jsou relativně nízké náklady na realizaci a určitá míra anonymity respondentů. Na druhé straně mohou být dotazníky zkresleny kvůli dobrovolnosti odpovídat a určité množství dotazníků muselo být z výzkumu vyřazeno, kvůli nekompletnosti vyplnění.

Z předložených 205 ks bylo pro výzkum použito 168 ks vyplněných dotazníků.

Zbývajících 38 ks dotazníků nebylo pro neúplnost odpovědí použito.

Příprava dotazníku

Před samotným vytvořením dotazníku byl definován **problém** – míra spokojenosti a stanoven **cíl** – zjištění míry spokojenosti či nespokojenosti klientů. Pro sestavení faktorů, které zákazníci nejvíce ovlivňují, byla domluvena osobní schůzka s majitelem

hotelu a uspořádány focus groups s ubytovanými hosty, kteří projevíli zájem o výsledné zhodnocení situace hotelu.

Struktura otázek v dotazníku

Otázky lze rozdělit na osobní (pohlaví, věk bydliště), kvantitativní (škála spokojenosti a důležitosti) a na otázky otevřené a uzavřené.

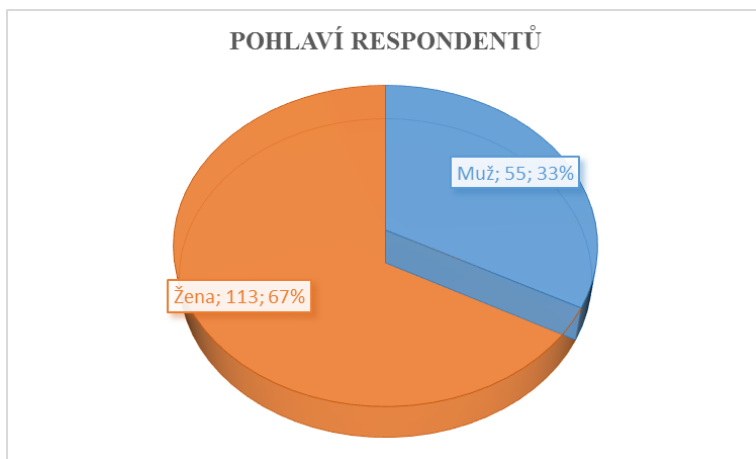
Formulace otázek

Dotazník zahrnuje otázky dichotomické a škálové. Dále obsahuje sedm otázek, které měl zákazník možnost vyplnit buď přímo v hotelu, nebo v online podobě.

3.2 Analýza dotazníků

Shromážděné informace byly vyhodnoceny pomocí aplikace Google Drive, kde jsou jednotlivé faktory dotazníku graficky znázorněny. Grafy mají dvojí charakter, v první řadě se jedná o vyhodnocení průměrné spokojenosti dle mínění zákazníků, následně o vyhodnocení průměrné důležitosti určitých faktorů.

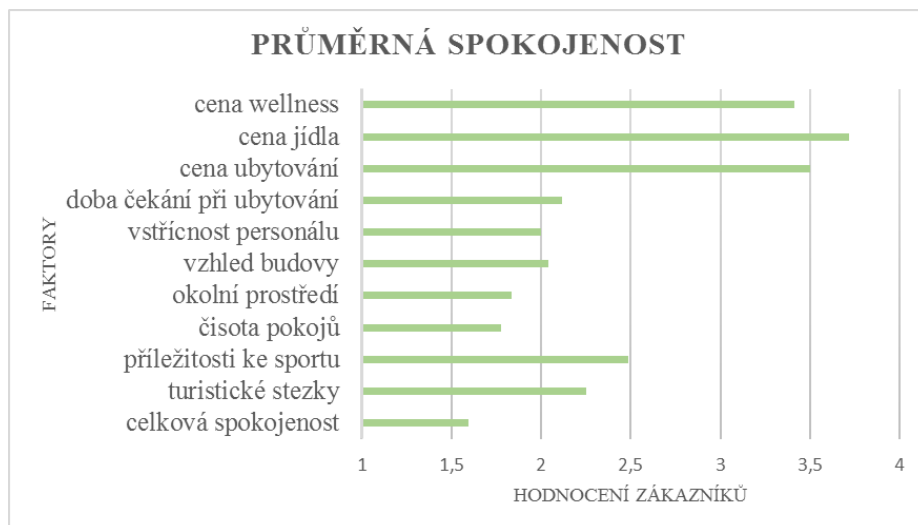
Na uvedený dotazník celkově odpovídalo 168 respondentů, z toho 55 mužů a 113 žen.



Graf 1: Pohlaví respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak celkovou spokojenost, tak i spokojenost s ostatními faktory zobrazuje následující graf. Výsledek poukazuje na vysokou spokojenost s faktory, jako jsou vstřícnost personálu, okolní prostředí a čistota pokojů. Celková spokojenost zákazníků s pobytem

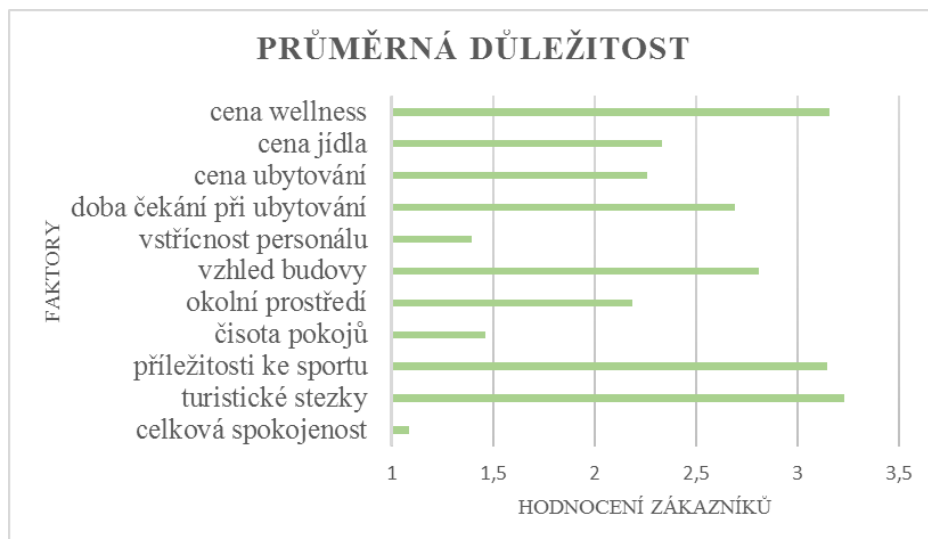
v hotelu je také kladně ohodnocena. Její hodnoty kolísají kolem středu bodování. Nejhůře ohodnocené jsou faktory cen pokrmů v restauraci, ubytování a wellness.



Graf 2: Průměrné hodnocení spokojenosti zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující graf poukazuje na důležitost jednotlivých kritérií. Nejdůležitějšími jsou: celková spokojenost, čistota pokojů a vstřícnost personálu. Ostatní kritéria se pohybují téměř na stejné úrovni důležitosti, kromě faktorů: cena wellness, příležitosti ke sportu a turistické stezky. Ty se pro zákazníky jeví jako nejméně podstatné.



Graf 3: Průměrné hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Výsledek výzkumu a vlastní návrhy řešení

3.3.1 Rozhodovací matice

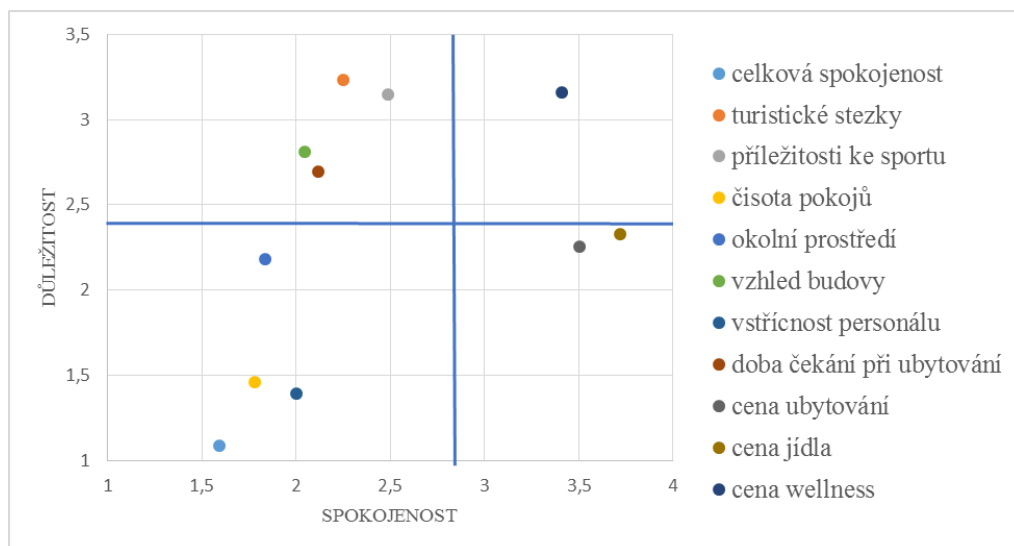
Podle průměru odpovědí zákazníků, na jejich spokojenost s pobytem a důležitost jednotlivých faktorů, byla sestavena rozhodovací matice. Ta znázorňuje deklaratorní přístup a její obsah je rozčleněn na čtyři kvadranty. Osa x poukazující na spokojenost je rozdělena v bodě 2,66 a osa y, důležitost, v bodě 2,4. Body jsou vypočítány pomocí průměrů mezi maximální a minimální hodnotou na jednotlivých osách.

V levém dolním kvadrantu jsou klienty nejlépe ohodnocené faktory, které mají nejvyšší důležitost na ose y a nejvyšší spokojenost na ose x. Jsou jimi okolní prostředí, čistota pokojů, vstřícnost personálu a spadá sem také celková spokojenost, což je pro hotel velmi kladný výsledek.

V pravém dolním kvadrantu nalezneme nejhůře hodnocené faktory, avšak s vysokou důležitostí. Uvedenými body jsou:

- **cena jídla**
- **cena ubytování**

Poslední bod s velmi nízkou spokojeností je **cena wellness**. Faktor byl označen jako méně důležitý, ale z důvodu nízké spokojenosti bude také zahrnut do následujících doporučení.



Graf 4: Rozhodovací matice

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblasti, které získaly nejhorší hodnocení, budou rozebrány v další části práce společně s návrhy na doporučení. Tyto návrhy mohou přispět ke zlepšení celkové spokojenosti klientů Wellness hotelu.

3.3.2 Cena jídla

Dotazovaní zákazníci často nebyli spokojenosti s vyšší cenou jídel. Většina z nich tvrdí, že kvalita jídla neodpovídá ceně, kterou si hotel účtuje. Jednou z možností, jak se s tímto faktem vypořádat, je účast kuchařů na gastronomických kurzech. Zdokonalili by tak svoji profesionální úroveň a zároveň se přiučili aktuálním trendům v této oblasti. Pokud se zdá cena pokrmů zákazníkům vysoká, může vedení hotelu uvažovat o bezplatném poskytování pečiva, či různých menších baget před samotným podáním menu, které by tuto skutečnost eliminovalo. Další z návrhů je rozšíření jídelníčku o vegetariánské nebo veganské pokrmy. Tato úprava nabídky by mohla přilákat širší okruh zákazníků vyznávajících alternativní životní styl.

Při výběru gastronomických kurzů jsem zvolila kurz GASTRO MACH, který pořádá tematická školení, jako je zaměření se na přípravu sushi, vícechodových menu, sezónních salátů nebo grilování. Kurz trvá 4 až 5 hodin a zápisné činí 1 790 Kč bez DPH na osobu. Doba konání je mimo hlavní sezonu, což by bylo pro vedení hotelu praktické z hlediska organizace. Kurz je realizován v prostorách GASTRO MACH v Brně nebo přímo v místě žadatele o individuální kurz. Součástí kurzu jsou skripta s danou tematikou, fotodokumentace a certifikát o absolvování.

Tab. 23: Shrnutí trojimperativu návrhu cen jídla

Zdroj: Vlastní zpracování

| Cíl | Náklad | Časové hledisko |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| Specializovaný kurz | 1790Kč/osoba | březen, duben, září, říjen |

3.3.3 Cena ubytování

Co se týká cen ubytování, společnost do své nabídky již doplnila celou řadu výhodných pobytů. Nabízí romantické víkendy pro dva nebo prázdninové balíčky. Proto bych pouze doporučila tyto speciální nabídky více propagovat, a tak přilákat širší veřejnost.

Další odlišení od místní konkurence by obsahovalo zavedení animačních programů pro děti nebo speciální víkendové balíčky pro nastávající matky či rodičovské páry. Dané balíčky by zahrnovaly možnost zúčastnění se specializovaného semináře, zahrnujícího obvyklá témata předporodního kurzu včetně cvičení v těhotenství a relaxačních technik. V případě zaměření se na rodiny s dětmi by vybavení hotelu mělo zahrnovat koupací vaničky, přebalovací podložky, dětské ručníky nebo látkové pleny, které by byly zákazníkům nabídnuty automaticky a bezplatně.

Propagace

Společnost již využívá celou řadu možností, jak se zviditelnit na trhu. Rozšířením propagace pomocí reklamních letáků se okruh zákazníků hotelu značně zvyšuje. Materiály by pak mohly obsahovat informace o slevových balíčcích, výhodných wellness pobytech a plánovaných akcích.

Pokud by vedení společnosti chtělo využít reklamu prostřednictvím propagačních letáků, které by se mohly nabízet potencionálním klientům, do 1 000 kusů by investovali asi 3 812 Kč. Přičemž se zvyšujícím se počtem kusů se cena o určitá procenta snižuje. Pro zmíněnou formu propagace byl zvolen dodavatel TISK & REKLAMY Letovice.

Tab. 24: Propagace prostřednictvím letáků

Zdroj: Vlastní zpracování

| Tištěné letáky | Cena za 1ks |
|--------------------------------|--------------------|
| A4 - jednostranné, celobarevné | 15 Kč |
| Oboustranná verze | o 20-30% vyšší |
| Grafika - kreativní sazba | 1 500 Kč /hod. |
| 1 000ks letáků | 3 812 Kč |

Semináře pro nastávající matky

Ceny specializovaných seminářů pro matky vedených porodní asistentkou, jsou následující:

Tab. 25: Ceník semináře pro nastávající rodiče

Zdroj: Vlastní zpracování

| Ceník semináře | Kč / min. |
|--|--------------|
| Cvičení v těhotenství | 100,-/60min |
| Přednáška o přípravě na porod | 300,-/120min |
| Přednáška pro doprovod a sestavení porodního plánu | 300,-/90min |

Semináře pořádá zdravotnické zařízení MAMI – centrum porodních asistentek, které se zabývá péčí o těhotnou ženu, ženu při porodu a ženu a novorozence po porodu.

Vybavení pokojů

| | |
|--|-----------|
| Vanička GMINI krteček 2015 1ks za | ...299Kč, |
| Osuška LODGER 1ks za | ...569Kč, |
| Přebalovací podložka NEWBUDDY A3 2015 1ks za | ...340Kč, |
| Bavlněné pleny LASSIG Swaddle 1ks za | ...499Kč. |

Celkové výdaje za jeden kus od každého produktu činí **1 707Kč**.

Tab. 26: Shrnutí trojimperativu návrhu cen ubytování
Zdroj: Vlastní zpracování

| Cíl | Náklad | Časové hledisko |
|----------------------|-----------------|-----------------|
| Propagace | 3812Kč/1000ks | březen-květen |
| Seminář-cvičení | 100Kč/60min | červen-srpen |
| Seminář-příprava | 300Kč/120min | červen-srpen |
| Seminář-porodní plán | 300Kč/90min | červen-srpen |
| Vybavenost pokojů | 1 707 Kč | leden |
| Celkem | 6 219 Kč | |

3.3.4 Cena wellness

Pro klienty pobývající v hotelu je cena wellness nejméně důležitým kritériem. Navzdory tomuto faktu byla cena hodnocena jako příliš vysoká. Vedení společnosti ale cenu

výrazně snížit nemůže. Proto řešení, které se nabízí je možnost poskytování následujících doprovodných služeb a odměn jakou jsou:

- Uvítací drink
- Občerstvení
- Při zakoupení pěti vstupů, šestý zdarma
- Tematické relaxační víkendy
- Věrnostní kartička
- Slevy na kosmetiku Saela

V nabídce služeb již existují specializované privátní koupele – čokoládová koupel, levandulová koupel, koupel z hroznového vína, koupel z granátového jablka. Pro zvýšení povědomí potenciálních i stávajících zákazníků o nabízených službách a výhodách doporučuji využít propagační letáky uvedené v předcházejícím návrhu.

Při poskytnutí uvítacího nápoje náklady činí 139,90Kč za láhev Bohemia sektu. Věrnostní karty se pohybují v ceně 4,50 Kč + DPH za jeden kus. Jedná se o karty s rozměrem 50x90 cm z tuhého křídového papíru 350 g a s celobarevným oboustranným potiskem.

Tab. 27: Shrnutí trojimperativu návrhu cena wellness
Zdroj: Vlastní zpracování

| Cíl | Náklad | Časové hledisko |
|-----------------|----------------|-----------------|
| Uvítací drink | 139,90Kč/láhev | červen-srpen |
| Věrnostní karta | 450Kč/100ks | červen-srpen |

Následující tabulka sumarizuje náklady a časové hledisko, kterých by bylo třeba vynaložit na realizaci uvedených doporučení. Pokud by navržené plány vedení společnosti zaujaly, potřeba finančních prostředků by činila 16 598,90 Kč. Co se týká kurzu, jeho cena může být navýšena o náklady na dopravu lektora a o jeho profesní kvalifikaci.

Tab. 28: Souhrnná tabulka investice
Zdroj: Vlastní zpracování

| Souhrnná tabulka | | |
|----------------------|---------------------|----------------------------|
| Cíl | Náklad | Časové hledisko |
| Propagace | 3812Kč/1000ks | březen-květen |
| Seminář-cvičení | 100Kč/60min | červen-srpen |
| Seminář-příprava | 300Kč/120min | červen-srpen |
| Seminář-porodní plán | 300Kč/90min | červen-srpen |
| Vybavenost pokojů | 1 707 Kč | leden |
| Specializovaný kurz | 1790Kč/osoba | březen, duben, září, říjen |
| | 8000Kč/den | individuální |
| Uvítací drink | 139,90Kč/láhev | červen-srpen |
| Věrnostní karta | 450Kč/100ks | červen-srpen |
| Celkem | 16 598,90 Kč | |

ZÁVĚR

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že mezi nejslabší články Wellness hotelu jsou faktory cena jídla, cena ubytování a cena wellness. V předchozí části bakalářské práce jsou rozepsány náklady z jednotlivých ztrátových oblastí a jsou doporučeny kroky, které by mohly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu i spokojenosti zákazníků.

K získání profesionálnějšího personálu v oblasti hotelové kuchyně byla navržena účast kuchařů ve specializovaném kurzu, který se zaměřuje na tematiku grilování, vícechodových menu, sushi, apod. Díky kvalitnějšímu zpracování a prezentaci jídel budou zákazníci méně cenově citliví. V současnosti jsou čím dál žádanější vegetariánské a veganské jídelny, proto by bylo vhodné v hotelovém jídelníčku nabídnout několik základních jídel i pro tento segment klientů.

Vedení společnosti již na cenách ubytování a wellness zapracovalo a sestavilo výhodné pobytové a relaxační balíčky. K již vytvořeným balíčkům byly navrženy akce zaměřené na těhotné ženy a rodiny s dětmi. Dále pak dodání věrnostních kartiček pro stálé zákazníky hotelu a automatické nabídnutí sektu při využití relaxové části.

Společnost se také prezentuje prostřednictvím sociální sítě Facebook. Zde je činnost provozovatele značně slabá a návštěvnost klientů nízká. Potencionální klienti zde naleznou minimální množství aktuálních fotografií relaxačního centra, restaurace či hotelových pokojů. Neaktualizují zde akční nabídky a typy jídelníčků. Proto by bylo vhodné více se zapojit do komunikace se zákazníky právě prostřednictvím této sociální sítě, která je v dnešní době velmi módní a využívaná. Řada klientů se může dozvědět o Wellness hotelu právě díky recenzím z Facebooku. Pomocí sociálních sítí či vlastní webové stránky by společnost mohla realizovat častější průzkum a neustále vylepšovat svoji image u mině stávajících i budoucích zákazníků.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of Marketing* [online]. 2014 [cit. 2015-02-10].

Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

BENDOVIÁ, K. a kol. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M., MAROŠ, B. *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4732-435.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketingový výzkum*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 978-80-86730-75-2.

HILL, N., B. SELF, G. ROCHE. *Customer satisfaction measurement for ISO 9000:2000*. Velká Británie: Butterworth- Heinemann, 2002. ISBN 0-7506-5513-5.

HILL, N., G. ROCHE a R. ALLEN. *Customer satisfaction. The customer experience through the customer's eyes*. Londýn: Cogent Publishing, 2007. ISBN 978-0-9554161-1-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.

JIRÁSKOVÁ, E. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-80-7494-039-2.

KAŠÍK, M., K. HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.

KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

NENADÁL, J., R. PETŘÍKOVÁ, M. HUTYRA a P. HALFAROVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.

OHRADA.CZ. *Wellnesscentrum Ohrada* [online]. 2014 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://www.ohrada.cz/>

Průměrná mzda v 1. až 4. čtvrtletí 2014. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-za-rok-2014>

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SVĚTLÍK, J. *Cesta k trhu*. Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

Školství v Jihomoravském kraji ve školním roce 2013/2014. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://csugeo.iserver.cz/xb/redakce.nsf/i/skolstvi_v_jihomoravskem_kraji_ve_skolnim_roce_2013_2014

Trh práce v ČR – časové řady – 1993 až 2013. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/250130-14-r_2014-103

Věkové složení a pohyb obyvatelstva v Jihomoravském kraji – 2011 až 2013. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximizma&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fc%2FFporta%2Flayout%3Fp_1_id%3D20137706%26p_v_1_s_g_id%3D0&_3_keywords=v%C4%9Bkov%C3%A9+slo%C5%BEn%C3%AD+jihomoravsk%C3%BD+kraj&_3_grou=0

VELETRHY BRNO, A. S. *GO – REGIONTOUR* [online]. 2011 - 2014 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/go-regiontour/>

VELETRHY BRNO, A. S. *SALIMA* [online]. 2011 - 2014 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/salima/>

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473528-3.

ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0615-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Kontinuum čtyř vlastností služeb | 17 |
| Obr. 2: Porovnání objektivitu a zdrojové náročnosti metod definování znaků spokojenosti zákazníků | 22 |
| Obr. 3: Model kano | 23 |
| Obr. 4: Primární údaje | 29 |
| Obr. 5: Situační analýza | 33 |
| Obr. 6: Porterův model pěti sil | 34 |
| Obr. 7: Grafické znázornění SWOT analýzy | 35 |
| Obr. 8: Trojimperativ projektu | 37 |
| Obr. 9: Organizační struktura | 39 |
| Obr. 10: Proces v oblasti pohostinství | 47 |

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Systematizace služeb | 17 |
| Tab. 2: Klasifikační hlediska služeb | 18 |
| Tab. 3: Formát check-listu | 25 |
| Tab. 4: Formát likertův | 25 |
| Tab. 5: Formát verbální | 25 |
| Tab. 6: Formát numerický | 26 |
| Tab. 7: Výhody a nevýhody formátů dotazníků | 26 |
| Tab. 8: Zdroje sekundárních údajů | 27 |
| Tab. 9: Ceník pivní lázně | 41 |
| Tab. 10: Ceník relaxačního centra | 41 |
| Tab. 11: Pronájem kongresového sálu | 42 |
| Tab. 12: Ceník ubytování se snídaní | 42 |
| Tab. 13: Relevantní obory Go veletrhu | 44 |
| Tab. 14: Relevantní obory REGIONTOUR veletrhu | 45 |
| Tab. 15: Prostory společnosti | 46 |
| Tab. 16: Pracovní v síla v Jihomoravském kraji v letech 2011, 2012, 2013 (v tis.) | 48 |
| Tab. 17: Počet zaměstnaných a průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2014 | 48 |
| Tab. 18: Složení obyvatelstva Jihomoravského kraje vždy k 31.12. | 49 |
| Tab. 19: Vybrané údaje o vzdělání v Jihomoravském kraji | 50 |
| Tab. 20: Technologie společnosti | 51 |
| Tab. 21: SWOT analýza | 54 |
| Tab. 22: Časový harmonogram | 55 |
| Tab. 23: Shrnutí trojimperativu návrhu cen jídla | 59 |
| Tab. 24: Propagace prostřednictvím letáků | 60 |
| Tab. 25: Ceník semináře pro nastávající rodiče | 60 |
| Tab. 26: Shrnutí trojimperativu návrhu cen ubytování | 61 |
| Tab. 27: Shrnutí trojimperativu návrhu cena wellness | 62 |
| Tab. 28: Souhrnná tabulka investice | 62 |

| | |
|---|----|
| Graf 1: Pohlaví respondentů | 56 |
| Graf 2: Průměrné hodnocení spokojenosti zákazníků | 57 |
| Graf 3: Průměrné hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů dotazníku | 57 |
| Graf 4: Rozhodovací matice | 58 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Vážení hosté,

v rámci zlepšování služeb našeho Wellness hotelu Ohrada je pro nás Váš názor velmi důležitý. Věnujte prosím pár minut k vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník byl vytvořen studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Analyzované výsledky budou také sloužit pro podklad bakalářské práce, která bude veřejně dostupná.

1. Jsem: ☐ muž ☐ žena
2. Věk:
3. Bydliště:
4. V další části dotazníku ohodnoťte Vaši spokojenost a důležitost faktorů ve škále od 1 do 10. Vaši volbu označte křížkem.

| Spokojenost známkujte ve škále (1 velmi spokojení,...,10 velmi nespokojení) | | | | | | | | | | | Důležitost známkujte ve škále (1 velmi důležité,..., 10 nejméně důležité) | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Spokojenost | | | | | | | | | | | Důležitost | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | cena wellness | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | cena jídla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | cena ubytování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | doba čekání při ubytování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | vstřícnost personálu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | vzhled budovy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | okolní prostředí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | čistota pokojů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | příležitosti ke sportu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | turistické stezky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | celková spokojenost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

5. Přemýšlíte o další návštěvě Wellness hotelu Ohrady? Pokud ano, popište, s čím jste byli spokojeni:
6. Máte zájem o informační e-maily obsahující nabídky akcí? (V případě zájmu prosím uveďte Vaši e-mailovou adresu):
7. Uvítali byste pěší / cyklostezku? ☐ Ano ☐ Ne
(Propojení lokality s okolními městy, Boskovice – Víska – Letovice)
8. Jakou částku jste utratili / jste ochotni utratit za rekreaci v hotelu?

Prostor pro Vaše připomínky, pokud jste s některou oblastí nabízených služeb **nebyli** spokojeni, nebo pokud Vám něco v nabídce služeb chybělo:

Děkuji za Váš čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.